

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA
NO MODELO INTEGRADO
DE POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE
DA PSP**

CARLOS MIGUEL DOMINGUES ANASTÁCIO

Intendente

Trabalho Individual Final

IV Curso de Direção e Estratégia Policial

Orientador:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Lisboa, 15 de Setembro de 2017



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA
NO MODELO INTEGRADO
DE POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE
DA PSP**

CARLOS MIGUEL DOMINGUES ANASTÁCIO

Intendente

Trabalho Individual Final

IV Curso de Direção e Estratégia Policial

Orientador:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO FERNANDO DE SOUSA MENDES

Lisboa, 15 de Setembro de 2017



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Curso: IV Curso de Direção e Estratégia Policial

Orientador: Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Título: O papel da Comunicação Interna no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP

Autor: Carlos Miguel Domingues Anastácio

Local de edição: Lisboa

Data de Edição: 15 de Setembro de 2017



DEDICATÓRIA

“The Police are the Public; the Public are the Police. The Police are paid to give full time attention to duties that are incumbent upon every citizen in the interest of community welfare and existence.”

(Sir Robert Peel)

Ao meu tio Álvaro

AGRADECIMENTOS

A elaboração de um Trabalho Individual Final, para quem se encontra afastado das lides académicas há tanto tempo, revelou-se um verdadeiro trabalho de Herácles, que exigiu muita dedicação, mas sem o beneplácito dos deuses seria impossível de conseguir, cumpre agora agradecer aqueles que julgo se constituíram fundamentais para a sua conclusão.

O meu tio Álvaro, guarda de primeira classe da Polícia de Segurança Pública, numa era em que o contato com o cidadão era mal visto e levava a rotações constantes de efetivo. Inspirou-me continuamente, pelo lembrar de como com a sua sabedoria prática, obtida também sob o sol escaldante dos campos de cultivo e linhas de caminho-de-ferro do Algarve e Andaluzia, geria as relações com a comunidade. De tal forma que esta lhe retirou o apelido de família e o baptizou carinhosamente como Álvaro, o Polícia. Peço a São Miguel, nosso patrono que lhe transmita a minha gratidão.

Os meus pais, pois aquilo que sou construí-o por cima da base que eles ergueram, sem exigirem nada em troca a não ser usufruir a oportunidade que me concederam.

À minha mulher, companheira incondicional na escalada da vida, por me complementar na construção das ancoragens, que evitem as quedas desamparadas, permitindo continuar em direção ao cume. Obrigado, pela sobrecarga que suportaste durante a subida a mais este cerro.

Ao meu filho, que independente das travessuras próprias da idade, me motiva continuamente, pois na época atual recheada de distrações á distância de um *click*, a imposição pela norma e pela supervisão já não chegam, é necessário transmitir-lhe os valores dos avôs e dos tios, acrescentados com o conhecimento adquirido pelos pais, de maneira a que continue a sua caminhada individual. O facto do esforço que exerci para a execução do trabalho se constituir como exemplo para ele, ajudou-me de sobremaneira a suportar as privações que o mesmo implicou.

À minha tia Fernanda, pelos excelentes mormos de atum e gaspacho, que me preparou com carinho e que me ajudaram a recuperar as forças gastas durante as manhãs de estudo.

À minha madrinha Graciete que me cedeu a sala de sua casa, o que me permitiu continuar a trabalhar durante as férias.

Aos meus Camaradas do Departamento de Operações. Utilizei a palavra Camarada, porque é inclusiva desde o Diretor, Superintendente Sousa Simões ao elemento mais moderno, o Agente Coroado. Quero agradecer-vos, pois o vosso papel foi fundamental no meu enriquecimento profissional e pessoal, principalmente no aspeto informal, que guia os processos de pensamento coletivo. Não posso deixar de particularizar o Subintendente Virgílio Sá, possuidor de uma sabedoria prática imensa, alicerçada por uma longa carreira policial, que me incentivou nos momentos de desânimo, nas nossas conversas de fim de tarde, entre a Penha de França e a Alameda, mais uma vez no exercício da comunicação informal.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, por aceitar o desafio que lhe coloquei, pela sua disponibilidade e pela sua ação fundamental, dada a minha ignorância, nos aspetos formais essenciais à execução do trabalho.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, na sua qualidade de pessoa moral, por me ter lançado esta provocação e com isso libertado das amarras da rotina diária, permitindo um exercício profundo de reflexão acerca de assuntos mais teóricos, mas fundamentais, onde a capacidade de abstração tem de ser necessariamente superior.

Aos Camaradas de curso, particularmente os da turma A, com quem convivi mais de perto, por diante de um desafio de índole competitivo, com inevitáveis consequências profissionais, se terem comportado de acordo com os mais elevados princípios éticos defendidos por Paul Ricoeur: “o desígnio de uma vida boa, com e para os outros, em instituições justas”. Provaram não serem somente Oficiais, mas também Damas e Cavalheiros.

Aos Oficiais entrevistados, por aceitarem enriquecer este estudo com a sua conceituada opinião.

A todos o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

A Polícia de Segurança Pública funciona predominantemente de acordo com o modelo integrado de policiamento de proximidade, em consonância com a sua natureza de polícia integral e urbana. A introdução do referido modelo ocasionou uma mudança organizacional, a instituição passou a comportar-se mais como um sistema aberto, com mais interação com o meio envolvente e com necessidade de ajustamento constante. Os protocolos para a vida deixaram de servir, dada a sua rápida obsolescência.

Para fazer face a este aumento de complexidade o gestor policial deve lançar mão de todas as ferramentas que lhe facilitem a vida, com vista a gerir o seu recurso mais importante, as Pessoas. Pela revisão teórica de literatura, é possível perceber que a comunicação interna é considerada fundamental, para a execução dos modelos de policiamento de proximidade em sentido lato. O propósito deste trabalho é perceber o papel da comunicação interna no modelo de policiamento predominante na Polícia de Segurança Pública. Através da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas a dirigentes, possuidores de informação privilegiada, cruzada com a informação recolhida em sede de revisão de literatura, conclui-se que tem um papel importante. A comunicação interna e o modelo de policiamento integrado de proximidade são conceitos siameses que se influenciam mutuamente. A comunicação permite um maior envolvimento dos polícias na proximidade, a proximidade incrementa os fluxos de comunicação na organização, em todas as direções e sentidos.

Dado o peso crescente da comunidade para a execução do modelo integrado de policiamento de proximidade da Polícia de Segurança Pública, julgamos que o futuro desafio será considera-la como público interno, liderando-a de forma mais vinculada, de maneira a obter a sua corresponsabilização na resolução dos problemas de segurança.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Modelo de Policiamento de Proximidade
Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade;

ABSTRACT

The Public Security Police operates predominantly according to the integrated model of proximity policing, in keeping with its integral and urban police nature. The introduction of this model caused an organizational change, the institution started to behave more like an open system, with more interaction with the surrounding environment and with need of constant adjustment. The protocols for life ceased to serve, given their rapid obsolescence.

To cope with this increased complexity, the police manager must use all the tools that make life easier for him, in order to manage his most important resource, People. By the theoretical review of literature, it is possible to perceive that internal communication is considered fundamental for the execution of proximity policing models in the broad sense. The purpose of this paper is to understand the role of internal communication in the prevalent policing model in the Public Security Police. Through the analysis of the content of the interviews conducted with managers, possessors of privileged information, crossed with the information collected in the literature review, it is concluded that it plays an important role. Internal communication and the model of integrated policing of proximity are siamese concepts that influence each other. Communication allows for greater involvement of the police in the proximity concept, proximity concept increases communication flows in the organization in all directions and ways.

Given the increasing importance of the community for the execution of the integrated policing model of the Public Security Police, we believe that the future challenge will be to consider community as internal public, leading it in a more pronounced way, in order to obtain its co-responsibility in solving security problems.

Keywords: Internal Communication; Proximity Policing Model; Integrated Model of Proximity Policing

ÍNDICE GERAL

FICHA TÉCNICA.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GERAL.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xi

PARTE I – TEÓRICA

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO.....	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	3
1.3. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3.1. PERGUNTA DE PARTIDA.....	3
1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA.....	4
1.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	4
1.4.1. OBJETIVO GERAL.....	4
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.7. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	6

CAPÍTULO II: TEORIAS DA GESTÃO.....	8
2.1. INTRODUÇÃO.....	8
2.2. TEORIAS CLÁSSICAS.....	8
2.3. TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	9

2.4. TEORIAS SISTÉMICO – CONTINGENCIAIS.....	10
2.5. SÍNTESE CAPITULAR.....	10
 CAPÍTULO III: A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	12
3.1. INTRODUÇÃO.....	12
3.2. CONCEITO.....	12
3.3. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	13
3.4. FORMALIDADE DA COMUNICAÇÃO.....	14
3.5. FLUXO DE COMUNICAÇÃO.....	15
3.6. SÍNTESE CAPITULAR.....	16
 CAPÍTULO IV: O MODELO DE POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE.....	17
4.1. INTRODUÇÃO.....	17
4.2. CONCEITO.....	17
4.3. EMPREGO DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO.....	19
4.3.1. COMUNICAÇÃO COM A COMUNIDADE.....	20
4.3.2. COMUNICAÇÃO INTERORGANIZACIONAL.....	20
4.3.3. COMUNICAÇÃO INTERGRUPAL.....	20
4.3.4. IMPORTÂNCIA DA MONITORIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE.....	21
4.3.5. ORIENTAÇÃO DO ESFORÇO.....	21
4.3.6. DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO.....	22
4.3.7. GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	22
4.4. REVISÃO HISTÓRICA DA IDEIA DE PROXIMIDADE NA PSP.....	22
4.5. SÍNTESE CAPITULAR.....	25
 PARTE II - PRÁTICA	
CAPÍTULO V: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS.....	27
5.1. INTRODUÇÃO.....	27
5.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	27
5.2.1. ENTREVISTA.....	28
5.2.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	29

CAPÍTULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
6.1. INTRODUÇÃO.....	36
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	36
6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA.....	36
6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS.....	37
6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	38
6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	39
6.5. CONCLUSÕES FINAIS.....	40
6.6. RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	43
6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	47
6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	48
 BIBLIOGRAFIA.....	 49
 APÊNDICES.....	 51
Apêndice A: Guião das Entrevistas.....	53
Apêndice B: Entrevista ao Diretor do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas Intendente Hugo Palma.....	58
Apêndice C: Entrevista ao Comandante da 1. ^a Divisão Metropolitana de Lisboa Subintendente Paulo Flor.....	63
Apêndice D: Entrevista ao Assessor e Oficial de Segurança do Primeiro-Ministro Superintendente Luís Elias.....	69
Apêndice E: Entrevista ao Chefe da Divisão de Prevenção Pública e Proximidade Subintendente Hugo Guinote.....	82
Apêndice F: Grelhas de Análise de Conteúdo.....	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - M. cromática das unids. de contexto e de registo da pergunta 1.....	89
Quadro 2 - Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 1 da entrevista.....	90
Quadro 3 - M. cromática das unids. de contexto e de registo da pergunta 2.....	91
Quadro 4 - Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 2 da entrevista.....	92
Quadro 5 - M. cromática das unids. de contexto e registo da pergunta 3.....	93
Quadro 6 - Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 3 da entrevista.....	94
Quadro 7 - M. cromática das unids. de contexto e de registo da pergunta 4.....	95
Quadro 8 - Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 4 da entrevista.....	96
Quadro 9 - M. cromática das unids. de contexto e de registo da pergunta 5.....	97
Quadro 10 - Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 5 da entrevista.....	98

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADN	Ácido Desoxirribonucleico
AOS	Área de Operações e Segurança
Apud	Citado por
CDEP	Curso de Direção e Estratégia Policial
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CI	Comunicação Interna
COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
DPPP	Divisão de Prevenção Pública e Proximidade
EPAV	Equipas de Proximidade e Apoio à Vítima
EPES	Equipas do Programa Escola Segura
FS	Forças de Segurança
GIRP	Gabinete de Imprensa e Relações Públicas
MIPP	Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade
NEP	Norma de Execução Permanente
PIPP	Programa Integrado de Policiamento de Proximidade
PSP	Polícia de Segurança Pública
TIF	Trabalho Individual Final

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

A gestão de qualquer força policial é uma tarefa difícil devido às características únicas do desempenho da função:

- O perigo potencial que existe na sua execução;
- O exercício de autoridade que acarreta, com o inerente uso da força;
- A discricionariedade de que o elemento policial dispõe na sua realização;
- O facto de ser exercida em permanência durante as 24 horas do dia, o que também faz com que assimile tarefas que originalmente não são suas, simplesmente por ser, muitas vezes, a única instituição que não pode ignorar o problema.

Se em algumas conjunturas foi possível conciliar a gestão policial com uma perspectiva essencialmente mecanicista oriunda do modelo militar, atualmente essa visão deixou de servir. A complexidade da sociedade tem aumentado exponencialmente e com ela o peso que tanto o cidadão, como o elemento policial exercem na balança do decisor.

No que diz respeito ao exercício da autoridade, a polícia exerce o uso da força em nome do estado, com a finalidade de obter o cumprimento da lei, quando os cidadãos não adotam voluntariamente as condutas permitidas. Assim, a utilização da força tem de ser consentida pela maioria da comunidade, quer através dos seus representantes legítimos nos órgãos de soberania do estado, quer

localmente pelo resultado do relacionamento direto com a polícia, que a esse nível exerce o poder coativo.

Por outro lado, o princípio da legalidade tem de continuar a presidir á atuação policial, no entanto tem de se tornar compatível com a discricionariedade necessária á prática, uma vez que a aplicação estrita da lei de uma maneira generalizada e rígida pode provocar mais problemas que benefícios. Apesar disso, a discricionariedade não pode ser uma carta branca nas mãos dos polícias.

É fácil perceber que a principal dificuldade das organizações policiais reside no facto de terem de resolver continuamente os conflitos locais, originados por uma sociedade cada vez mais complexa de base democrática e participativa, visto que a polícia ocupa a rua em permanência, onde tal como a água desagua no mar, os sintomas dos conflitos sociais latentes, originados por uma miríade de causas, aparecem inevitavelmente.

O gestor policial tem uma tarefa árdua á sua frente e, na nossa perspetiva, terá de lançar mão de todas as ferramentas que o possam auxiliar. Não existem receitas milagrosas, a gestão tem de ter em conta este jogo de equilíbrios e adotar estruturas menos burocráticas, mais flexíveis, adaptáveis e dinâmicas que permitam uma resposta mais rápida e adequada às necessidades em mutação.

Julgamos que a Polícia de Segurança Pública (PSP) pretendeu atingir esse desiderato ao eleger o modelo integrado de policiamento de proximidade (MIPP) como o modelo predominante de atuação da organização. O MIPP assenta no envolvimento da comunidade para a resolução do problema de segurança. No entanto, tão importante como envolver a comunidade é envolver o elemento policial, pois “na atual relação de trabalho nas organizações, o homem trabalhador tem como primeira prioridade a lealdade para consigo próprio e depois para com a sua carreira. A lealdade para com o empregador surge depois, se estiverem satisfeitas as anteriores” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 825). Assim, a gestão baseada na norma, supervisão e controlo não responde aos anseios do homem moderno, as estruturas de comando terão de gerir pela cultura, utilizando a comunicação interna (CI) como ferramenta útil para o desenvolvimento de valores que se constituam como o farol do polícia ao exercer a sua discricionariedade no terreno.

1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Ao procedermos á revisão da literatura, no que diz respeito aos recursos humanos, apercebemo-nos que o ativo considerado mais importante para as organizações são as Pessoas.

A PSP ao optar por introduzir o MIPP, em resposta a várias alterações que surgiram no meio envolvente, potenciou extraordinariamente a importância das pessoas para a organização, alterando o seu paradigma de gestão.

A gestão da CI é considerada uma ferramenta essencial na administração das organizações modernas, uma vez que incide a sua ação no seu público interno (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Assim, julgamos importante perceber qual o seu papel na PSP, tendo em conta a introdução e predominância do MIPP na organização. Essa importância é ainda reforçada pela inexistência de trabalhos académicos que abordem em concreto a temática no seio da PSP.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O que se pretende com a investigação é produzir novo conhecimento. Este consiste na solução de um problema existente no estado da arte. Os problemas mais simples produzem incómodo sendo rapidamente identificados, os mais complexos continuam a gerar desconformidades até serem localizados, sendo que essa identificação coincide com o início da produção de verdadeiro conhecimento “sendo posteriormente encontrada a hipótese conceptual baseada em conceitos e paradigmas atuais” (Sarmiento, 2013, p. 3).

É um facto que a gestão da CI é atualmente uma ferramenta importante na gestão global de qualquer organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). O que pretendemos averiguar é se, no caso concreto do MIPP implementado na PSP, essa ferramenta é percebida como importante e como tem sido utilizada para a execução do modelo.

1.3.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Ao formular a pergunta de partida, o investigador deve atender a critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, para que esta possa ser trabalhada e dela

se possa extrair elementos que respondam ao problema levantado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, a presente investigação pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida:

Qual o papel da Comunicação Interna no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP?

1.3.2. PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

Depois da formulação da pergunta de partida, torna-se essencial delimitar as variáveis de investigação e expor alguns aspetos, alvos de desenvolvimento durante a investigação científica, para que se possa responder da melhor forma à questão principal. Desta maneira, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD 1: A Comunicação Interna é importante na implementação e execução do MIPP da PSP?

PD 2: A introdução do MIPP na PSP teve consequências ao nível da Comunicação Interna?

PD 3: Qual a relação entre a filosofia característica do MIPP e a Comunicação Interna na PSP?

PD 4: Qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento dos profissionais da PSP relativamente ao MIPP?

1.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objetivos de uma investigação dão origem a uma lista de conhecimentos e competências que o investigador deve atingir ao finalizar o seu estudo (Sarmiento, 2013).

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Respeitando as perguntas de partida e derivadas, o investigador, como forma de direcionar o seu estudo propõe-se a atingir o seguinte objetivo geral:

Perceber qual o papel da Comunicação interna no MIPP da PSP.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Seguindo-se ao objetivo geral, surge a necessidade de determinar e limitar as linhas que vão direcionar a investigação. Neste sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

- 1. Compreender em que medida a Comunicação Interna influencia o MIPP da PSP, de acordo com a perceção dos dirigentes.**
- 2. Compreender em que medida a introdução do MIPP na PSP influencia a Comunicação Interna da instituição, de acordo com a perceção dos dirigentes.**
- 3. Com base na perceção dos dirigentes, identificar possíveis melhorias a implementar na Comunicação Interna, de maneira a potenciar o MIPP da PSP.**

1.5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de um estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13). Nesta linha, após uma prévia análise e revisão de literatura sobre o tema escolhido para a investigação, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese teórica

HT 1: A Comunicação Interna é importante para as organizações policiais onde predomina o modelo de proximidade.

Hipóteses práticas

HP 1: A Comunicação Interna é importante para o MIPP da PSP.

HP 2: A introdução do MIPP na PSP teve consequências ao nível da Comunicação Interna.

HP 3: A discricionariedade e autonomia próprias do MIPP levaram a uma alteração do papel das estruturas de comando.

HP 4: A Comunicação Interna é importante no envolvimento dos profissionais da PSP no que diz respeito ao MIPP.

1.6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A realização deste trabalho de investigação pressupõe, numa primeira fase, efetuar uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo é rever a literatura existente “para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmento, 2013, p. 13), bem como os vários conceitos que estão associados a esta temática. Neste propósito, serão analisados diversos documentos e legislação sobre as diferentes perspetivas e principais conceitos.

Numa segunda fase, procuraremos efectuar um estudo de campo, utilizando para o efeito, o método qualitativo com recurso à técnica da entrevista, a responsáveis da PSP, com conhecimento na área da comunicação e policiamento de proximidade, de maneira a obter o objetivo do estudo. As entrevistas serão estruturadas, onde “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmento, 2013, p. 34), sendo estas tratadas posteriormente através da técnica de análise de conteúdo.

1.7. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, uma teórica e uma prática. A parte teórica contém a revisão de literatura, no sentido de dominarmos os conceitos essenciais para se proceder à investigação pretendida. A parte prática consistirá na aplicação do método qualitativo, com recurso à técnica da entrevista, a dirigentes policiais com conhecimento profundo na área de estudo, bem como na sua análise de conteúdo. Assim, a totalidade do trabalho dividir-se-á em seis capítulos.

O primeiro capítulo comporta a introdução, enquadra o trabalho, justifica o tema, apresenta o problema de investigação indicando as perguntas formuladas, os objetivos e hipóteses de investigação, a metodologia a aplicar e a presente síntese.

O segundo capítulo consiste na revisão de literatura acerca das teorias de gestão e a sua relação com a CI na organização, não sendo exaustiva, agrupa as várias teorias em três abordagens com traços comuns.

O terceiro capítulo compreende uma revisão de literatura acerca da CI, de maneira a adquirir informação sobre o conceito, nomeadamente: o seu papel, formalidades e fluxos.

O quarto capítulo também faz uma revisão de literatura, agora acerca do policiamento de proximidade, esclarecendo-nos acerca do conceito, relacionando-o com a comunicação e revendo de forma temporal a assimilação do conceito pela PSP, recorrendo a legislação e normas de execução permanente (NEP).

O quinto capítulo consta do trabalho de campo realizado, materializado através de entrevistas a dirigentes da PSP, bem como da sua análise.

O sexto capítulo exhibirá as conclusões e recomendações acerca da temática escolhida, verificando as hipóteses, confirmando os objetivos propostos e a resposta às questões da investigação.

CAPITULO II

TEORIAS DA GESTÃO

2.1. INTRODUÇÃO

Ao estudarmos a história do comportamento organizacional deparamo-nos com várias perspetivas, defendidas por diferentes autores ao longo do tempo. Cada escola tem as suas virtudes e todas devem ser consideradas por parte dos dirigentes, ao exercerem a sua função de gestão. Embora as perspetivas sejam várias, para o efeito deste trabalho iremos considerar três abordagens que agrupam escolas que possuem características comuns, inspirando-nos em Camara, Guerra e Rodrigues (2013), bem como em Gary Corder (2016).

2.2. TEORIAS CLÁSSICAS

Assentam na prática dos modelos mecanicistas do século XIX e princípios do século XX. A preocupação reside em alcançar os objectivos definidos superiormente. No entanto não basta ser eficaz, é necessário que a organização seja o mais eficiente possível. Para atingir este desígnio, considera-se a definição da estrutura da organização essencial, bem como a definição das várias tarefas de forma precisa. A tarefa é assim altamente estruturada e supervisionada de acordo com normas que são impostas de cima para baixo, através de uma cadeia hierárquica investida da autoridade necessária ao efeito. Considera-se ainda que as pessoas são motivadas exclusivamente através do fator económico e o gestor vira a totalidade da sua atenção para o interior da organização.

São englobadas nesta categoria a organização científica do trabalho preconizada por Frederick Taylor, a organização administrativa do trabalho defendida por Henri Fayol e a burocracia segundo Max Weber.

Assim, não é de estranhar que a comunicação seja percebida como pouco importante e restrita á via descendente com origem nos dirigentes. O propósito é de transmitir ordens e informação sobre as tarefas, no sentido de conseguir a obediência e coordenação necessária a atingir o resultado definido. Logo, o fluxo comunicacional predominante é o vertical, com origem nos dirigentes para os subordinados.

Os principais problemas de comunicação são roturas ocasionadas pela supressão de níveis hierárquicos e uma necessidade de controlo muito elevada.

2.3. TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

Aparecem nos EUA, na década de 30 do século XX, como reação ao insucesso da abordagem anterior e na sequência da depressão económica de 1929. Em contraponto á organização mecanicista, vê a organização como um sistema social cooperativo assente na informalidade, que dá importância ao bem-estar emocional do trabalhador. Para além das necessidades económicas, o homem tem também necessidades emocionais. Reconhece por isso a importância do individuo e da relevância dos fenómenos em que o mesmo intervém, bem como do trabalho em equipa.

Para a consolidação desta abordagem contribuíram as experiencias de Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson na Western Electric e os estudos de Maslow, McGregor, Herzberg, Lewin e Moreno.

A comunicação assume aqui alguma importância, sendo essencialmente horizontal, por isso entre iguais que pertencem a grupos de trabalho informais. Existe também um fluxo ascendente que valoriza as necessidades dos trabalhadores, transmitindo-as aos dirigentes e tornando possível a participação dos mesmos no processo de tomada de decisão. A finalidade é satisfazer as necessidades dos trabalhadores no sentido de conseguir uma interação lateral entre pares, entre grupos de trabalho e por outro lado facilitar a participação dos elementos na tomada de decisão organizacional. Observa-se um alto grau de predisposição dos dirigentes na receção do fluxo ascendente de comunicação.

Os principais problemas de comunicação resultam de uma estrutura de comunicação formal parcialmente ineficiente, que é suprida pela comunicação informal, ocasionando a circulação de rumores.

2.4. TEORIAS SISTÉMICO-CONTINGENCIAIS

Surtem na década de 60 do século XX, no seguimento do período de desenvolvimento pós II guerra mundial, reagindo às anteriores abordagens que definem uma receita a ser aplicada à organização para atingir o sucesso. Desta forma, admite não existirem modelos de sucesso, vê a organização como um sistema aberto, que, tal qual um ser vivo, interage com o meio envolvente. A estrutura da organização tem de ser estabelecida de acordo com as variáveis do caso concreto. Assim, a interpretação do *feedback*, que o meio produz, torna-se importante para a adaptação da organização em ordem a alcançar os objetivos propostos.

A comunicação é comparada ao cimento que une os vários componentes de uma organização, devido a isso o seu papel é muito importante para controlar, coordenar, dotar os decisores com informação e ajustar a organização ao retorno produzido pelo meio envolvente. O fluxo comunicacional produz-se em todas as direções do sistema, sendo vertical, horizontal e transversal.

Os principais problemas podem surgir devido a sobrecarga, distorção ou omissão ocasionados pela quantidade de informação em circulação.

2.5. SÍNTESE CAPITULAR

Passámos em revista as principais linhas dominantes no que diz respeito à gestão organizacional, apenas para chegar à conclusão que, hoje em dia não existe uma linha que nos garanta o sucesso garantido. Cada organização tem de desenhar a sua linha, com curvas à esquerda e à direita, ligeiras e acentuadas, de acordo com o *feedback* que recebe da sua envolvente.

Existem organizações que recorrem predominantemente à abordagem clássica e mecanicista, como por exemplo a MacDonald. Tem uma estrutura altamente hierarquizada e especializada e fornece um produto muito específico, introduz pontualmente algumas inovações, umas relativas ao produto, outras relativas à forma de o fornecer. Neste caso a envolvente da empresa não impôs uma mudança de paradigma de gestão, uma vez que continua a ter sucesso.

O mesmo não se passou com a generalidade das organizações, em virtude das mudanças que as sociedades têm sofrido serem temporalmente exponenciais e exigirem uma grande adaptação à envolvente. Ora, é esse o caso das polícias de segurança pública, integrais e urbanas que prestam serviço nas metrópoles de

todo o mundo e sofrem o impacto constante dos produtos sociais dessas mesmas metrópoles, com o que têm de melhor, mas também com o que têm de pior.

CAPÍTULO III

A COMUNICAÇÃO INTERNA

3.1. INTRODUÇÃO

A CI constitui uma das dimensões de conhecimento sobre que assenta o presente trabalho individual final (TIF), daí que tenhamos decidido atribuir-lhe um capítulo. A comunicação é fundamental para todas as organizações, uma vez que estas dependem das pessoas para operar. Assim, é fácil perceber que sem comunicação não existe organização, pois as pessoas exercem-na constantemente. Necessitam dela para aprender, cooperar com os colegas, colocar as suas dúvidas, trabalhar em equipa, chefiar grupos de trabalho e exercer a maioria das atividades necessárias ao bom funcionamento da organização. Torna-se por isso importante indagar mais profundamente sobre a temática.

3.2. CONCEITO

“ A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve ser entendida como um sistema de interações onde emissor e recetor partilham significados simbólicos” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 538). É precisamente através da partilha desses significados que se cria um quadro comum, que permite consolidar a identidade da organização, levando aos comportamentos adequados a essa mesma identidade.

A abordagem sistémico-contingencial considera a organização como um sistema, um organismo composto por vários componentes interrelacionados e em equilíbrio dinâmico. A comunicação interna visa ligar os vários componentes da organização de maneira a atingir o equilíbrio.

Lucas Marín (1996) define a CI como um conjunto de processos comunicativos realizados no interior do sistema, no sentido de conseguir a estabilidade organizacional, de maneira a alcançar o objetivo da organização. De acordo com o autor, a organização movimenta-se dentro de uma estrutura social e os seus membros são afetados pelas suas relações sociais e de trabalho.

Almeida (2003) introduz a noção da organização enquanto pessoa moral, a qual estabelece relações com os membros da organização enquanto pessoas físicas. Considera que o papel principal da CI reside no desenvolvimento e regulação dessas mesmas relações. Sendo que se inteligentemente administrada conduz a bons resultados por parte da organização.

3.3. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao consultarmos Camara et al. (2013) é possível assimilarmos que a CI desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas na organização, nomeadamente:

- No envolvimento dos membros da organização na definição da sua visão estratégica. Promovendo que os trabalhadores partilhem os valores e cultura com o propósito de os tornar coesos, de maneira a que orientem os seus esforços numa mesma direção.
- Na produção de uma identidade positiva no seio dos seus membros, o que para além de melhorar o ambiente interno, irá projetar para o exterior uma imagem também positiva, trazendo benefícios para a organização de duas formas distintas.
- Produzindo um equilíbrio entre informação descendente, ascendente e transversal. O qual se atinge, primeiro, pela informação de todos os membros da organização relativamente aos aspetos funcionais e organizativos que lhe dizem respeito. Depois, pela capacidade de receção do retorno produzido pelo trabalhador, da parte do sistema de comunicação interna.
- Envolvendo as pessoas no projeto da empresa com a sua integração no mesmo. Cada elemento deve ser consciente da sua função na organização e considerar-se uma peça fundamental na máquina organizativa.

- Fomentando um estilo de direção alicerçado no trabalho de equipa, na participação, no compromisso das pessoas, e na criação e desenvolvimento da cultura da organização.
- Motivando e favorecendo a adaptação da organização á mudança que acontece no seu meio envolvente.

3.4. FORMALIDADE DA COMUNICAÇÃO

Comunicação formal é aquela que segue os canais estabelecidos pela organização. O propósito desta comunicação é a eficácia, ou seja o alcançar o objetivo definido. A comunicação formal de acordo com Lucas Marín (1996) leva á existência de uma máquina administrativa especializada, cuja responsabilidade é manter a organização em funcionamento e coordenar as atividades dos seus membros. Resumidamente transmite planificação e dinamismo ao trabalho dos membros da organização.

Retira-se de Cunha et al. (2014) que a comunicação informal muitas vezes é encarada de forma negativa, pois encontra-se á margem da racionalidade planeada para conseguir os objetivos definidos pela organização. Esta comunicação surge de forma espontânea, dando vida a uma estrutura informal também espontânea. Tem origem nas relações psicológicas e sociais não previstas no organigrama da organização e em objetivos não definidos no plano de atividade da empresa. A estrutura é elementar, na qual relevam normas de conduta e relações de poder das quais os indivíduos não têm plena consciência.

O rumor é um produto da comunicação informal e pode-se definir como uma informação vaga e confusa, proveniente de fontes que não estão completamente identificadas, espalha-se recorrendo aos canais informais de comunicação, possibilitando um conhecimento generalizado de assuntos que afetam a organização. O rumor cresce, devido á curiosidade natural que os membros da organização possuem, relativamente á mesma e às redes sociais estabelecidas. A informação dissemina-se rapidamente devido á utilização dos canais informais pelo que ocasiona também a sua distorção. Existe sem dúvida uma relação direta entre a necessidade e falta de informação com o aparecimento e crescimento dos rumores.

3.5. FLUXO DE COMUNICAÇÃO

A existência de uma boa CI leva ao desaparecimento das barreiras entre os membros da organização. A eliminação destas dificuldades atinge-se com a existência de um diálogo fluido e com a integração e inter-relação de todos os níveis e estruturas da organização. A tradicional liderança á base de decreto e emanção de ordens a serem cumpridas pelos trabalhadores deve ser esquecida. A ideia é evoluir para a criação de um clima favorável de desenvolvimento da pessoa dentro da organização. Para atingir este estado é necessária a existência de três fluxos de comunicação, assinalados por Cunha e al. (2014):

- Comunicação horizontal - É a que se produz entre pares, ou seja, elementos considerados hierarquicamente equivalentes dentro de uma determinada organização. As funções deste tipo de comunicação são coordenar as tarefas dos vários departamentos e partilhar informação. Representa um canal rápido e adequado para a resolução de conflitos entre pares.
- Comunicação vertical, nos seus dois componentes, ascendente e descente.

Comunicação vertical descendente - É considerada como a forma natural e espontânea de transmitir informação dentro das organizações. É a comunicação que se estabelece entre chefe e subordinado. As funções deste tipo de comunicação são emanar ordens, informar sobre a tarefa a desempenhar por cada membro da organização e doutrinar os elementos no sentido de reconhecerem e “comprarem” a essência da organização e sua finalidade. Assim, pode considerar-se que este fluxo comunicacional é utilizado para conseguir que todos os membros da organização entendam os princípios e metas da instituição, transmitindo credibilidade e ganhando a confiança dos elementos recetores da comunicação. Gera também a participação de todos os membros da entidade organizativa, agilizando os canais de transmissão de informação, fortalecendo os papéis hierárquicos e favorecendo ao mesmo tempo a implantação da comunicação no interior da organização.

Comunicação vertical ascendente – é a que flui desde os elementos que ocupam a base da pirâmide organizacional até ao nível mais elevado da organização. As funções deste fluxo comunicacional são gerar o *feedback*

dentro da organização, aliviar tensões ao permitir que os membros de níveis inferiores partilhem informação relevante com os seus superiores. Estimula a participação e o compromisso de todos os membros no que respeita aos objetivos da organização. Favorece a reflexão e o consenso no seio da organização.

- Comunicação transversal ou diagonal – É aquela que tem lugar entre diferentes departamentos e a diferentes níveis da organização. A sua função é conhecer as atividades dos outros departamentos, coordenando-as no sentido de alcançar um propósito comum. Acaba por contribuir para a criação de uma linguagem comum entre todos os membros da organização.

3.6. SÍNTESE CAPITULAR

Pretendeu-se com o presente capítulo escarpelizar a temática da CI nas áreas que julgamos essenciais para a prossecução dos trabalhos. Retemos que é fundamental para a organização em vários aspetos, nomeadamente na criação de um quadro de valores próprios, que permitam que as pessoas se sintam coesas em torno de uma identidade, que esteja alinhada com a cultura da empresa. A CI extravasa o previsto no organograma de qualquer instituição, o que não é necessariamente negativo, pois por norma os processos informais são os que conduzem á inovação, pelo desafio constante da previsibilidade. Torna-se então uma ferramenta essencial para organizações que pretendam gerir pela cultura, sendo certo que primeiro é necessário definir qual a cultura pretendida, pois de acordo com Séneca “nenhum vento é favorável para navio sem rota”. Apesar do atrás explanado, a CI não pode ser vista como a panaceia para todos os males. É tudo uma questão de equilíbrio e parcimónia.

CAPITULO IV

O MODELO DE POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE

4.1. INTRODUÇÃO

A proximidade é um dos alicerces do presente TIF, assim era obrigatório dedicar um capítulo á revisão de literatura que se segue. Primeiro debruçar-nos-emos sobre o conceito em sentido lato, afluando depois a sua integração com a comunicação, o outro alicerce do trabalho. Finalmente, iremos escarpelizar o caso concreto da PSP.

4.2. CONCEITO

Em primeiro lugar convém explicar que se optou acima pela terminologia proximidade em vez de comunitário, por ser o vocábulo empregue em Portugal para designação do modelo. Na nossa perspectiva, diferentes termos, no fundo, pretendem abranger significados senão idênticos, muito similares. Existem autores, como Oliveira (2006) e Elias (2007) que apoiam esta posição e outros que consideram existir diferenças entre os dois conceitos. Em nossa opinião o que existe é diferenças na aplicação prática do conceito, em diferentes países, e dentro do mesmo país em diferentes cidades, podendo até descer-se ao nível de bairro. Isto acontece porque faz parte da essência deste modelo, a sua flexibilidade e adaptação aos problemas de cada realidade geográfica, cada ordenamento jurídico e cada organização policial.

Assim, originalmente o mundo anglo-saxónico utiliza a denominação de policiamento comunitário. Posteriormente outros países, nomeadamente os englobados na europa continental, importaram parte ou partes da ideia original dando-lhe outra terminologia. A mais usual é policiamento de proximidade, nomeadamente em França e Portugal.

Existem autores que defendem que as bases ideológicas do modelo se situam na criação da Polícia Metropolitana de Londres, por Sir Robert Peel, em 1829 (Oliveira, 2006). No entanto, a criminologia norte-americana explica o renascimento do modelo, como resultado de estudos efectuados na década de 70 do século passado (Oliveira, 2006) os quais apontaram para o fracasso do modelo tradicional. A partir daqui este género de policiamento foi exportado para diversos países, nomeadamente, os da Europa continental.

Na maior parte dos casos a implementação do modelo de proximidade não significa uma reinvenção da organização policial, mas sim a adoção de um conjunto de estratégias e iniciativas, que visam a reorientação da ação policial no sentido de uma aproximação à comunidade.

As características deste modelo são apresentadas por Oliveira (2006). Assim, este paradigma policial concebe a polícia como uma organização que presta um serviço ao público em termos de segurança, não gozando de privilégios relativamente a esse, pois o que justifica a sua existência é o serviço que presta. Desta forma, torna-se necessário uma grande interação com o público, de maneira a perceber quais as suas necessidades, efetuando um planeamento orientado, com envolvimento e responsabilização do próprio público na resolução dos problemas apresentados. Não estranha, que seja privilegiada a patrulha a pé e as novas tecnologias de informação. O público não é só o cliente do serviço, mas também muitas vezes desempenha o papel de ator na prestação desse mesmo serviço. Não quer isto dizer que a polícia esteja impossibilitada de usar a força, no entanto o seu uso depende do facto do cidadão não deixar margem ao elemento policial para agir de outra forma.

Verifica-se que as incivildades assumem uma dignidade maior, pois incomodam mais a população e transmitem-lhe maior sentimento de insegurança, por isso tornam-se prioridades para a polícia. Este modelo visa “prevenir os comportamentos incivilizados, que sem terem necessariamente uma moldura penal, contribuem, em grande medida, para a instauração ou manutenção de um clima de inquietação no seio da população local” (Clemente, 2000, p. 37).

A lei é um elemento de referência que a polícia deve ter em conta para satisfazer as necessidades do cidadão em matéria de segurança, mas a organização policial não é uma mera executora legal (Cordner, 2016). Desta forma, o agente policial tem uma grande margem de discricionariedade relativamente à forma de aplicar a

lei, no entanto este exercício também está relacionado com o previsto no ordenamento jurídico de cada país.

À discricionariedade alia-se uma forte descentralização na tomada de decisão operacional, com responsabilização de todos os níveis da organização. É relevante a informação apresentada por Oliveira (2006) relativamente às diferenças entre o modelo de policiamento tradicional e o modelo de policiamento de proximidade, para efeitos do presente estudo. Especificamente no relativo ao papel das estruturas de comando, enquanto no primeiro modelo de policiamento se limitavam a fazer cumprir os regulamentos e emitir diretivas, no segundo modelo de policiamento o trabalho das chefias reside no desenvolvimento de valores organizacionais.

O modelo assenta na resolução de problemas que são locais e específicos, desta forma, ao agente policial tem de ser dada a autonomia suficiente para encontrar estratégias inovadoras. Este *empowerment* é muito difícil de executar em organizações muito hierarquizadas, daí que as organizações militares ou militarizadas não sejam adequadas para a implementação do modelo.

As minorias étnicas, religiosas e de outro tipo, assim como os jovens, as mulheres e os sem-abrigo são relevantes para a polícia, uma vez que o conhecimento próximo das características destes grupos, bem como as suas problemáticas específicas, ajuda a polícia na gestão da sua segurança, bem como da restante comunidade em que se inserem.

4.3. EMPREGO DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

De acordo com Cordner (2016) a implementação do modelo de policiamento de proximidade leva a mudanças em várias dimensões da administração policial. Uma dessas dimensões é a organizacional, nomeadamente no que diz respeito às necessidades de informação e aos sistemas que fornecem essa informação. Assim, a introdução do modelo de policiamento de proximidade, numa organização onde predomina o modelo tradicional, é suposto produzir mudanças nos padrões comunicacionais e de informação, de acordo com o estágio de assimilação do novo modelo por parte da organização.

4.3.1. COMUNICAÇÃO COM A COMUNIDADE

Enquanto no modelo de policiamento tradicional o fluxo de informação é predominantemente no sentido da comunidade para a polícia. A informação é colhida essencialmente por polícias uniformizados e por elementos da investigação criminal, no processo de obtenção de informação das vítimas ou outros denunciante. Interessa assim colher dados objetivos, factos, de maneira a que a organização policial reaja o mais adequadamente à situação reportada.

No modelo de policiamento de proximidade o fluxo de informação exerce-se nos dois sentidos, tanto da comunidade para a polícia, como da polícia para a comunidade. Pretende obter-se informação mais abrangente, de maneira a conseguir chegar à raiz dos problemas e resolvê-los de forma proativa, dotando todos os níveis e valências policiais com essa informação, fazendo que todos produzam um esforço integrado e contributivo. Não existe assim predomínio de uma especialidade policial em concreto, todos devem trabalhar para o mesmo objetivo, uns na resposta operacional imediata, outros no tratamento da informação, na investigação criminal ou na tomada de decisão. Importa ainda salientar que a preocupação em dotar a comunidade com informação é evidente.

4.3.2. COMUNICAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A partilha de informação entre a polícia e outras organizações, quer estaduais quer não estaduais é diminuta, sendo vista como pouco importante, quando predomina o modelo de policiamento tradicional.

Já em organizações policiais onde predomina o modelo de policiamento de proximidade existe partilha de informação, uma vez que se torna fundamental para a filosofia de resolução do problema em que o modelo assenta.

4.3.3. COMUNICAÇÃO INTERGRUPAL

Sempre que predomina o modelo tradicional de policiamento a comunicação intergrupar não é vista como muito importante, uma vez que a atividade policial é focada na resolução do incidente pela reação, logo prevalece a tarefa individual, não se tornando tão importante a ligação entre diferentes valências policiais.

Por outro lado a filosofia de resolução do problema do policiamento de proximidade, obriga a encontrar soluções locais de acordo com a análise geográfica efetuada. Logo a comunicação entre as diversas valências policiais

que intervêm localmente para a resolução dos problemas identificados é fundamental. Os agentes de proximidade e a Investigação criminal necessitam de trocar informação, no sentido de se coordenarem e de envolverem as especialidades policiais necessárias a cada circunstância. Os supervisores necessitam mais informação para guiarem os seus subordinados em condições de complexidade e diversidade funcional, que o modelo de proximidade introduz em virtude de ser mais adaptativo ao meio envolvente.

4.3.4. IMPORTÂNCIA DA MONITORIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE

Para o modelo tradicional a monitorização da envolvente, no sentido de obter informação, é uma função essencialmente atribuída ao nível executivo da organização policial, não sendo vista como muito importante. Por isso limitada a questões criminais de relevo e a grandes eventos com repercussão na atividade policial.

Já o modelo de proximidade considera a obtenção de informação da envolvente como essencial. Esta informação deve ser abrangente, permitindo a compreensão dos fenómenos e não limitada a dados objetivos de interesse técnico. Uma vez que para chegar á solução adequada a cada situação concreta é necessário compreender todas as facetas de um meio cada vez mais complexo. Desta forma, essa informação é importante para todos os níveis da organização e deve abranger todos os domínios possíveis, desde o crime, á desordem, á tecnologia, ás questões profissionais etc., de forma a construir o esboço mais perfeito possível da realidade local em que a polícia presta o seu serviço.

4.3.5. ORIENTAÇÃO DO ESFORÇO

Ao prevalecer o modelo tradicional a energia da organização policial é colocada na resposta aos incidentes e não aos problemas.

No modelo de proximidade o esforço do policiamento e das parcerias é investido na resolução do problema, logo a necessidade de dados e a sua colocação num determinado contexto, obtendo informação, é superior. Só com informação se consegue identificar realmente o problema, analisa-lo e procurar as respostas adequadas á sua solução. A necessidade de dados, de informação e o seu tratamento, assumem um relevo superior em todos os níveis da organização policial, mas também nos parceiros externos.

4.3.6. DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

As forças policiais tradicionais gerem a sua força de trabalho atendendo a dois critérios, o temporal e o funcional. De acordo com o critério temporal dividem-na por turnos, considerando o critério funcional dividem-na por especialidades. Não existe um verdadeiro critério geográfico no empenho da força de trabalho.

Ao aplicar o modelo de proximidade, a força de trabalho é gerida essencialmente pelo critério geográfico, uma vez que a determinado setor é atribuída uma determinada equipa de trabalho, que por esse setor tem de responder. Logo assume especial relevância a necessidade da análise de dados ser efetuada num contexto geográfico local, sendo a informação obtida necessariamente difundida a todos os níveis da organização e inclusivamente a parceiros externos, de acordo com o princípio da necessidade de conhecer.

4.3.7. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os comandantes e dirigentes das forças policiais tradicionais utilizam informação compartimentada e limitada essencialmente ao crime e aos pedidos de intervenção, para alocarem os seus recursos da forma mais eficiente. A gestão policial é assim essencialmente defensiva, reativa e tática.

O modelo de policiamento de proximidade torna a gestão policial mais complexa, uma vez que os objetivos operacionais são de longo alcance, incluindo o controlo criminal, a ordem pública, o sentimento de segurança e a satisfação do público. Logo, torna-se necessária a utilização combinada de uma série de programas, políticas, táticas e estratégias com um alcance muito superior. Assim, a abordagem aos problemas tem de ser integrada o que aumenta a necessidade de produção de informação.

4.4. REVISÃO HISTÓRICA DA IDEIA DE PROXIMIDADE NA PSP

“As eleições legislativas de 1 de Outubro de 1995 vieram confirmar o Partido Socialista como a agremiação política mais votada, com 43% dos votos” (Cosme, 2006, p. 243). Desta forma, toda uma política que assentava na máxima

racionalização dos meios e na fusão de estruturas policiais de pequena dimensão nas grandes cidades, foi revertida.

Segundo Ferreira de Oliveira, a partir de 1995 as políticas de segurança incidiram em 3 vetores (Oliveira, 2006, p. 288):

- Modernização das FS;
- Implementação de programas especiais;
- Territorialização da Segurança.

De seguida apresentamos uma súmula dos acontecimentos que consideramos mais importantes, no sentido de aferir a génese e posterior desenvolvimento da ideia de proximidade na PSP, bem como catalisadores da alteração da cultura organizacional na instituição:

- O DL n.º 2-A/96, de 13 de Janeiro, abre a possibilidade de indivíduos não policiais ou militares poderem desempenhar as funções de dirigente máximo da PSP;
- A Implementação da IGAI, com a tomada de posse do seu primeiro Inspector-geral, Procurador-Geral-Adjunto Rodrigues Maximiano, a 26 de Fevereiro de 1996;
- Implementação do programa escola segura no ano lectivo 1996/97 (Oliveira, 2006);
- A partir de 1996 as associações socioprofissionais da PSP passam a poder apresentar as suas reivindicações junto da tutela (Oliveira, 2006);
- Em 06 de Janeiro de 1997 foi nomeado Comandante Geral da PSP, pela primeira vez, um elemento pertencente ao quadro policial, o Superintendente-chefe Mário Gonçalves Amaro, o qual viria a ser em seguida o primeiro Diretor Nacional da Instituição (Cosme, 2006).
- A lei n.º 5/99, de 27 de Janeiro, nova lei de organização e funcionamento da PSP, consagra-a como “uma força de segurança com a natureza de serviço público dotado de autonomia administrativa”;
- O DL 511/99, de 24 de Novembro, aprova novo estatuto de pessoal da PSP, que como refere o preambulo “dá continuidade á estratégia de restituição da natureza civil á polícia de segurança pública”;
- A Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto, reforçou as competências da PSP no que diz respeito á investigação criminal;

- Extinção dos governadores civis em 2001;
- A Lei n.º 14/2002, de 19 de Fevereiro, assegura a liberdade sindical aos elementos da PSP;
- Em Agosto de 2002 é nomeado Diretor Nacional da PSP um Juiz Desembargador, em oposição à tradicional nomeação de oficiais gerais do exército ou de Superintendentes-chefes do quadro policial (Cosme, 2006);
- A 15 de Maio de 2006 a PSP difunde a diretiva estratégica n.º 10/2006 sobre o programa integrado de policiamento de proximidade (PIPP);
- Em 2012 a PSP conclui que o PIPP já se encontra consolidado, pelo que se adopta como modelo e passa a designar-se MIPP;
- Em 2014 a PSP difunde a NEP n.º AULOOS/DO/01/20, referente à conceptualização, enquadramento e operacionalização do policiamento direccionado para a visibilidade.

Assim, concluímos que relativamente ao modelo de policiamento, a PSP reverteu a implementação do modelo tradicional, que se encontrava em consolidação, por motivo de mudança de executivo. A justificação para esta mudança deveu-se ao afastamento do cidadão por parte da instituição policial e ao aumento significativo da criminalidade nos últimos 4 anos (Oliveira, 2006). Desta forma, o modelo de racionalização reativo, em implementação, não surtiu os efeitos esperados.

Este ambiente político constituiu terreno fértil para a germinação das ideias relativas ao policiamento de proximidade. Os projectos de policiamento de proximidade foram desenvolvidos ao nível governamental. As forças de segurança (FS) praticamente só tiveram intervenção na sua implementação, fornecendo os meios necessários e operacionalizando os programas escola segura (1996), comercio seguro (1997) apoio 65 (1998), e inovar (1999) (Oliveira, 2006, p. 298). Estes projetos foram desenvolvidos por diferentes grupos de missão e sem articulação. Só em 2006, surgiu na PSP um documento congregador de todos os programas especiais, numa filosofia de responsabilização do elemento policial na resolução dos problemas do cidadão, trata-se da diretiva estratégica n.º 10/2006 acerca do PIPP.

A PSP, acompanhando a intenção política de proximidade, tornou-se numa força completamente civil, comandada por elementos não militares e com liberdade sindical. As suas acções passaram a ser fiscalizadas por um serviço de Inspeção dependente do Ministro da Administração Interna.

Consideramos que efectivamente, a partir de 1995 começa a surgir o clima propício para o desencadear do modelo de policiamento de proximidade na PSP. No entanto, o modelo de policiamento tradicional sempre coexistiu com o primeiro, em virtude da polícia durante este processo também se ter especializado em vários domínios, nomeadamente na investigação criminal, o que fez diminuir o efetivo alocado á proximidade. É verdade que a diretiva estratégica n.º 10/2006 veio constituir equipas de proximidade e de apoio á vítima (EPAV) e equipas do programa escola segura (EPES), que englobaram os elementos afetos a todos os programas especiais em operação. Estabeleceu áreas a atribuir aos elementos dessas equipas, no sentido de lhes dar a autonomia para a resolução dos problemas específicos nas respetivas delimitações. Apesar de em 2012 a PSP considerar que o PIPP se encontrava consolidado e por isso mudar a definição para MIPP, é um facto que as patrulhas aleatórias e casuísticas continuaram a subsistir em muitas dependências policiais, não tendo sido o patrulhamento tradicional completamente substituído a nível nacional. Desta forma, julga-se que a NEP AUOOS/DO/01/20 acerca do policiamento de visibilidade, veio estipular que esse patrulhamento tradicional fosse dirigido para locais específicos, de maneira a que tivesse mais visibilidade para o cidadão, diminuindo o sentimento de insegurança. Consideramos que, embora esta determinação interna se insira no espírito do policiamento de proximidade, a visibilidade não é proximidade. Interpretamos a necessidade de difusão desta NEP ao dispositivo, como o assumir de uma falta de visibilidade da Instituição perante o cidadão, que o MIPP não resolvia, por eventuais dificuldades de implementação nacional.

4.5. SÍNTESE CAPITULAR

Depois de efetuada a revisão dos conceitos é possível antever que a ideia de proximidade em sentido lato, se implementada em consonância com a teoria, implica uma profunda mudança organizacional, na qual a gestão da CI é fundamental. Em teoria deverá existir um incremento dos fluxos comunicacionais entre a polícia e a comunidade, tanto num sentido, como noutro. Todos os níveis

da organização policial necessitam mais informação para o desempenho das funções de proximidade e deve existir mais comunicação horizontal entre as várias valências e especialidades.

No que diz respeito ao caso concreto da PSP, em 1995 começou a surgir a ideia de proximidade no panorama político português, foram implementados vários programas a partir de 1996, mas de uma forma desarticulada. O modelo tradicional de policiamento embora sofresse um revés, na prática sempre coexistiu com os programas de proximidade, em razão da necessária especialização da PSP, principalmente no que diz respeito á investigação criminal. Em 2006, com a directiva n.º 10/2006 a polícia pretendeu articular os vários programas a nível nacional, atribuindo recursos com objetivos e áreas definidas. Em 2012 a instituição considerou ter consolidado o modelo de proximidade passando a apelidá-lo de MIPP. Em 2014 em virtude de o MIPP não responder como esperado, no que diz respeito á visibilidade, a PSP dirige os seus recursos para a visibilidade conforme a NEP n.º AUOOS/DO/01/20. Assim, podemos dizer que atualmente se encontra consolidado o modelo de policiamento de proximidade na PSP, embora coexista o modelo tradicional mitigado através da NEP n.º AUOOS/DO/01/20, que o dirige para a visibilidade de maneira a compatibilizá-lo com o MIPP. Por outro lado, a NEP também se preocupa em tornar mais visíveis os elementos alocados às EPAV e EPES, o que de certa forma contraria o grau de autonomia em que assenta o policiamento de proximidade.

CAPITULO V

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Depois de efetuada a revisão da literatura e documentos acerca da temática que nos propusemos tratar, a qual nos dotou do conhecimento teórico sobre o estado da arte e nos munuiu dos conceitos chave acerca do assunto, é chegada a hora de a confrontarmos com a realidade, de maneira a conseguirmos retirar as respostas às perguntas formuladas inicialmente.

A CI é atualmente uma ferramenta intensivamente utilizada na gestão das pessoas pertencentes a determinadas organizações, visto que na maior parte dos casos são precisamente as pessoas que fazem a diferença, no que diz respeito à obtenção de resultados. Se o que acabamos de afirmar é verdade para a generalidade das organizações, julgamos que a PSP não poderá fugir à regra. Assim, visa esta investigação averiguar qual a perceção dos dirigentes da PSP acerca da importância da CI para a instituição, tendo em conta que se assume como uma polícia civil orientada para a prestação de um serviço ao cidadão e com um modelo predominante de policiamento de proximidade.

5.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para proporcionar o confronto entre os conceitos teóricos e a realidade, depois de aturada reflexão sobre o assunto, em que foram pesados diversos factores, entre os quais a exequibilidade e o risco, decidimos recorrer ao método qualitativo, com o emprego da técnica da entrevista a quatro profissionais da PSP que exercem ou já exerceram funções de relevo na área da comunicação ou na área da Proximidade.

5.2.1 ENTREVISTA

Optámos por tornar a entrevista o instrumento fundamental da parte prática do presente trabalho, uma vez que consideramos que a entrevista vai mais além do que o questionário. A entrevista pessoal é penetrante, chega á verdadeira origem, proporciona informação sobre os processos, situações e atitudes cujo alcance escapa a outras técnicas passíveis de serem utilizadas. Por outro lado e aproveitando a aprendizagem efetuada na parte teórica do trabalho, considerámos a entrevista como a melhor forma de pôr em prática, a teoria de que pela verdadeira comunicação se alcança o conhecimento inovador ao partilhar o mesmo código, alternando a posição de emissor e receptor, de maneira a ter em conta o eco produzido pelo receptor a cada impulso dado pelo emissor. Neste sentido as entrevistas foram planeadas obedecendo a uma estrutura pré definida, mas ao mesmo tempo, deixou-se a possibilidade do entrevistado, a talhe de foice, destacar, enunciar e desenvolver aquilo que considerasse oportuno. Não entendemos a entrevista um espartilho vitoriano, mas também tivemos a precaução de não contaminar a resposta com as nossas impressões pessoais, possibilitando ainda, que cada pergunta formulada suscitasse o enriquecimento da resposta por parte do entrevistado. Logo, as entrevistas são estruturadas “onde o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34). O referido guião consta do apêndice A.

Desta forma resolvemos entrevistar quatro dirigentes da PSP que seleccionámos tendo em conta, quer as funções exercidas atualmente, quer no passado, bem como o conhecimento já demonstrado nas áreas de estudo. Devido ao tema que pretendemos aprofundar - a importância da comunicação interna no MIPP da PSP - fazer a integração de duas dimensões de conhecimento, a comunicação e a proximidade policial, dois dos entrevistados dominam mais a área da comunicação e os outros dois, mais a área da proximidade, sendo que os quatro, em razão do seu percurso profissional, têm integrado, no exercício das suas funções, ambas as áreas de conhecimento, nas quais possuem entendimento privilegiado.

Os entrevistados que seleccionámos são:

- O Superintendente Luís Manuel André Elias, assessor e oficial de segurança do primeiro-ministro. Na base da sua selecção como entrevistado esteve o facto de ter sido o chefe do serviço equivalente á actual divisão de prevenção pública e proximidade (DPPP), no período de implementação do PIPP na PSP. Exerceu ainda as funções de 2.º Comandante Metropolitano de Lisboa e Chefe da área de operações e segurança (AOS) do comando metropolitano de Lisboa (COMETLIS), com responsabilidade na execução operacional do policiamento no maior comando policial do país. Para além disso é autor de vários estudos acerca da proximidade.
- O Intendente Hugo Alexandre de Jesus Palma, diretor do gabinete de imprensa e relações públicas (GIRP) da PSP. Foi comandante da divisão metropolitana de Sintra, com responsabilidade na execução operacional do policiamento numa área densamente povoada.
- O Subintendente Hugo Duarte de Sousa Batista e Guinote, chefe da DPPP. Exerceu funções docentes no curso de formação de oficiais de polícia (CFOP) relacionadas com a temática da proximidade.
- O Subintendente Paulo Ornelas Flor, Comandante da 1.ª Divisão do COMETLIS, portanto com responsabilidade na execução operacional do policiamento em toda a baixa da cidade de Lisboa. Exerceu as funções de diretor do GIRP; é formador da unidade curricular de comunicação e liderança do curso de direcção e estratégia policial (CDEP) e foi agraciado com o prémio Big Fish 2017 da revista Markeeter.

As respostas dos entrevistados constam nos apêndice B,C,D e E.

5.2.2. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Seguimos os rumos prescritos no livro “Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses”, da autora Maria Manuela Sarmiento Coelho, para efectuar a análise das entrevistas. Sendo o método utilizado, o método aberto ou exploratório, Sarmiento Coelho (2013, p. 49) refere que “para efectuar a análise de conteúdo são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças...que caracterizam as opiniões dos entrevistados”. Assim, depois da utilização do método aberto ou exploratório determinamos as categorias que irão permitir a respetiva classificação e quantificação.

A análise de conteúdo “é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação”, havendo obrigatoriedade de serem “definidas classes hierárquicas de análise, nomeadamente: categorias, subcategorias, unidades de registo, unidades de contexto e unidades numéricas, em que o nível superior engloba o conceito de nível inferior sucedâneo” (Sarmento Coelho, 2013, p. 53). Efetivamente recorremos á análise de conteúdo no que diz respeito às respostas dadas pelos entrevistados a perguntas abertas por nós colocadas.

O nosso método de análise de conteúdo parte da análise categorial que considera a totalidade do texto na análise e, como tal, as perguntas analisadas foram-no no seu todo, partindo de uma operação de classificação e seguindo determinados passos específicos.

Para a realização da análise de conteúdo através do método referido, torna-se necessária a elaboração de matrizes. Estas matrizes concretizam-se por cada pergunta analisada, sendo duas. Em primeiro lugar, temos a matriz das unidades de contexto e de registo por cada questão da entrevista, visando “encontrar os focos das respostas dos entrevistados. Nas colunas escrevem-se as unidades de contexto e as unidades de registo e em linhas as respostas dos entrevistados para essa questão” (Sarmento Coelho, 2013, pp. 58-59). De seguida, idealizamos a matriz da análise de conteúdo por cada questão da entrevista que se realiza “quando se pretende corporizar as conclusões para cada uma das questões” (Sarmento Coelho, 2013, p. 59).

Em último lugar e após a realização das matrizes de análise de conteúdo das entrevistas, deduz-se as conclusões desta análise.

A primeira pergunta formulada aos entrevistados foi: **O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?**

Ao analisar o texto da resposta e ao construir a matriz de análise de conteúdo, constante no apêndice F, decidimos subdividi-la em duas subcategorias:

- A importância para o MIPP, de maneira a aferirmos se os entrevistados consideravam ou não a CI importante para a execução/implementação do MIPP da PSP. Esta subcategoria conduziu-nos somente a uma unidade de

registo, uma vez que a totalidade dos entrevistados a consideraram importante.

- O impacto para o MIPP, pretendemos aqui enumerar os aspetos, evidenciados pelos entrevistados, no que respeita aos principais impactos da CI no MIPP. Chegámos então a três unidades de registo, que correspondem aos três aspetos salientados - identidade, quadros comportamentais e ancoragem de pessoas.

Identificadas as unidades de registo da primeira pergunta, cumpre indicar quais as percentagens de acordo com as respostas obtidas:

- Verificamos, como já referido, que 100% dos entrevistados considera a CI importante na execução do MIPP da PSP, utilizando expressões como “fundamental” e “reside fortemente”.
- No que diz respeito a considerar que a CI produz impacto na construção da identidade própria do MIPP, 100% dos entrevistados considerou ser afirmativo, através das expressões, “ contribui para a criação” e “não foge a esta regra”.
- 75% dos entrevistados considera que a CI é importante para a criação de quadros comportamentais próprios do MIPP, utilizando expressões como “ contribui para a criação” e “ somente dessa forma”.
- Por último, apurámos que 75% dos entrevistados atribui importância à CI no que concerne à ancoragem das pessoas ao MIPP, como se deduz das frases “ é fácil perceber a importância” e “também contribui”.

Segunda pergunta: **A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação interna na Instituição? Quais?**

À medida que assimilámos o texto das respostas, uma pergunta que á partida supúnhamos ter uma decomposição simples, surpreendeu-nos com a quantidade de subcategorias que nos obrigou a considerar. Correspondendo cada uma delas a itens comunicacionais que os entrevistados consideraram ou não, afetados com a introdução do MIPP na PSP: fluxos de comunicação; comunicação Informal; linguagem MIPP e a assunção da comunidade enquanto público da instituição. Dentro destas quatro subcategorias detetámos dez unidades de registo:

- 25% dos entrevistados considerou não existir alteração nos fluxos comunicacionais da organização declarando que “não alterou significativamente”;
- 75% julgou existir um incremento no fluxo ascendente através das expressões “passou também a haver” e “foram potenciados”;
- 75% considerou o incremento do fluxo descendente de acordo com as afirmações “foram potenciados” e “entre os Comandantes e os Chefes e Agentes”;
- 75% opinou existir um incremento do fluxo horizontal de acordo com as afirmações “foram potenciados” e “também aumentou”;
- 50% considerou o incremento do fluxo diagonal de acordo com as afirmações “foram potenciados” e “houve também aumento”;
- 100% julgou ter existido um aumento da comunicação informal tendo em conta as afirmações “há uma maior informalidade nos processos de comunicação” e “é cada vez mais importante”;
- 50% considerou existir a produção de uma linguagem própria relacionada com o MIPP, como podemos deduzir através das afirmações “a sua própria linguagem ... também o MIPP construiu essa maneira de ser e estar na proximidade” e “houve necessariamente de criar uma linguagem própria”;
- 25% opinou não existir uma linguagem própria relacionada com o MIPP, de acordo com a frase “a linguagem MIPP nunca foi assumida”;
- 50% considerou que a comunidade passou a ser vista como público interno por parte da instituição de acordo com as afirmações “passou também a ser considerada público interno” e “de alguma forma a constitui como público interno”;
- 50% julgou que a comunidade continuou a ser vista como público externo por parte da instituição tendo em conta as afirmações “nunca foi integrada numa lógica de público interno” e “continue a ser ainda considerada uma entidade externa” (Apêndice F).

No que diz respeito á terceira pergunta: **Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação interna na instituição?**

Qual? Tendo em conta as respostas colhidas decidimos considerar somente o papel das estruturas de comando como subcategoria na matriz de análise de conteúdo, no sentido de aferirmos a sua intervenção, no que diz respeito á CI, uma vez que o MIPP é suposto aumentar a autonomia do operacional. Encontrámos quatro unidades de registo salientadas pelos entrevistados da seguinte forma:

- 50% considerou que as estruturas de comando colocam ênfase na supervisão de acordo com as afirmações “ênfase nas normas e supervisão” e “promove igualmente um forte acompanhamento e supervisão”;
- 75% opinou que as estruturas de comando colocam ênfase na transmissão de valores, tendo em conta as frases “são hoje mais o foco da atenção da liderança” e “tem mais a ver com a transmissão de valores”;
- 50% julgou que as estruturas de comando gerem pela cultura, atendendo ás declarações “é importante no que diz respeito á execução do MIPP” e “terá de se utilizar mais a gestão pela cultura”;
- 25% considerou que as estruturas de comando não gerem pela cultura como comprova a frase “ parece não dar importância á gestão pela cultura” (Apêndice F).

Quarta pergunta: **Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?**

As respostas obtidas, devido á sua riqueza fizeram com que considerássemos quatro subcategorias:

- A importância, de maneira a perceber se os entrevistados julgavam ou não a CI importante no envolvimento dos elementos da PSP;
- O mapa interpretativo MIPP, tentando compreender se é feita a transmissão desse mapa aos elementos da PSP;
- A marca MIPP, no sentido de perceber se é vendida ao público interno;
- O investimento de recursos no MIPP, pretendendo apurar qual a tendência atual.

Depois, ao construir a matriz de análise de conteúdo, obtivemos oito unidades de registo, as quais foram mencionadas pelos entrevistados da seguinte forma:

- 100% dos entrevistados julgou importante a gestão da comunicação interna no envolvimento dos profissionais da PSP relativamente ao MIPP, de acordo com as afirmações “é essencial no envolvimento” e “é muito importante”;
- 25% dos entrevistados considerou que a organização não transmite um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, como comprova a afirmação “não garante desde a entrada que os polícias incorporem efetivamente um mapa interpretativo comum”;
- 75% dos entrevistados opinou que a organização transmite inicialmente um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, como salientam as declarações “na fase inicial da sua formação tenham diversos conteúdos relacionados” e “esses valores são incutidos desde o momento da admissão”;
- 50% dos entrevistados julgou existir continuidade na transmissão do mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, como comprovam as afirmações “tenta continuar a sua ação no tempo” e “esses valores são incutidos desde o momento da admissão”;
- 25% considerou que a continuidade na transmissão do mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP é deficiente, de acordo com a frase “a sua passagem para a vida policial prática, leva a que muitas vezes tenham uma perspetiva mais reativa”;
- 50% opinou que a organização vende a marca MIPP de forma deficiente ao cliente interno, tendo em conta as declarações “não tem a preocupação sistemática de vender” e “deveria vender melhor”;
- 50% considerou que a organização vende a marca MIPP ao cliente interno, como comprovam as afirmações “tem a preocupação de vender a marca MIPP ao cliente interno” e “há a preocupação de vender a marca MIPP”;
- 50% julgou que existiu um decréscimo de investimento de recursos no que diz respeito ao MIPP, levando em conta as declarações “tem sido praticamente nulo nos últimos anos” e “a patrulha de proximidade acaba por ser um pouco o parente pobre” (Apêndice F).

A quinta e última pergunta com que confrontamos os entrevistados foi: **Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de**

potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efectuar? Ao examinarmos o conteúdo das respostas obtidas optámos por levar em linha de conta apenas uma subcategoria, a que apelidámos de melhorias, pretendendo essencialmente elencar o conjunto de melhorias preconizadas pelos entrevistados, no que diz respeito à CI. Na matriz de análise de conteúdo, foram consideradas 7 unidades de registo, de acordo com as respostas muito díspares dos entrevistados:

- 75% dos entrevistados considerou existir viabilidade de melhorar a CI relativa ao MIPP, de acordo com as afirmações “existe sempre espaço para melhoria” e “é sempre possível melhorar”;
- 50% dos entrevistados opinou que a utilização das redes sociais ou fóruns permitiriam melhorar a CI relativa ao MIPP, ao levarmos em conta as declarações “ utilização das redes sociais permitiria potenciar opções de comunicação interna” e “é o caso dos fóruns”;
- 25% dos entrevistados julgou que a triagem do canal permitiria melhorar a comunicação interna como comprova a frase “que canais é que devemos privilegiar em detrimento de todos os restantes”
- 25% dos entrevistados opinou que uma maior coerência da marca MIPP permitiria melhorar a CI, ao levarmos em linha de conta a declaração “maior coerência ... da marca MIPP”;
- 25% dos entrevistados considerou que uma avaliação do público interno permitiria melhorar a CI no que diz respeito ao MIPP, de acordo com a afirmação “ novo processo de avaliação do público interno, no âmbito do MIPP”;
- 25% dos entrevistados julgou que o esforço continuo permitiria melhorar a CI no que diz respeito ao MIPP, ao levarmos em linha de conta a frase “esforço continuo. Isto não é algo que seja feito num ano e depois abandonado”;
- 25% dos entrevistados considerou que a preparação para a mudança permitiria melhorar a CI no que diz respeito ao MIPP, ao levarmos em linha de conta a afirmação “ é importante que nós estejamos internamente preparados para ir acompanhando essa evolução” (Apêndice F).

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Chegados ao último capítulo do TIF, cumpre dar resposta á pergunta de partida e averiguar se as hipóteses colocadas inicialmente se verificam ou não, bem como apurar o cumprimento dos objetivos delineados para a investigação.

6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No início do TIF, no primeiro capítulo, foram aventadas cinco hipóteses, uma teórica e quatro práticas, iremos em seguida proceder á sua verificação.

6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA

HT: A Comunicação Interna é importante para as organizações policiais onde predomina o modelo de policiamento de proximidade.

A hipótese teórica sugerida inicialmente verifica-se, uma vez que na revisão de literatura efetuada ao longo do trabalho é possível confirmá-la. Assim, no quarto capítulo ao analisarmos o conceito de policiamento de proximidade, averiguamos que se centra na resolução de problemas que são locais e específicos (ponto 4.2.), a gestão policial é mais complexa e tem necessidade de maior quantidade de informação (ponto 4.3.7.), destinada a todos os níveis da organização (ponto 4.3.4.), obtida no meio envolvente, o qual assume outra dignidade. Assim, é possível inferir que será necessária uma gestão baseada numa abordagem sistémico-contingencial, que veja a organização como sistema aberto, reagindo ao meio envolvente e atribuindo á CI uma importância crucial, equivalente ao cimento que liga os vários componentes da organização, como referido no segundo capítulo (ponto 2.4.). O papel das estruturas de comando passa a estar mais relacionado com o desenvolvimento de valores organizacionais nas pessoas (ponto 4.2.). Ora, essa é precisamente uma das situações em que uma boa gestão da CI pode fazer a diferença (ponto 3.3.). Ainda, no policiamento de

proximidade a comunicação intergrupar é fundamental, em virtude de existir necessidade de trocar informação entre diferentes valências para a resolução dos problemas identificados (ponto 4.3.3.).

6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS

HP1: A Comunicação Interna é importante para o MIPP da PSP

A hipótese prática verifica-se. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas (apêndice F), apurou-se que 100% dos entrevistados consideraram a CI importante para a implementação e execução do MIPP.

HP2: A introdução do MIPP na PSP teve consequências ao nível da Comunicação Interna.

A hipótese prática verifica-se. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas (apêndice F), apurou-se que a totalidade dos entrevistados opinou que a introdução do MIPP conduziu a um aumento da comunicação informal. 75% julgou ter levado a um incremento nos fluxos de comunicação ascendente, descendente e horizontal. Sendo que 50% considerou também o incremento do fluxo de comunicação diagonal. Para além do já referido, 50% entendeu que conduziu à criação de uma linguagem própria. No que diz respeito à posição que a comunidade ocupa relativamente à PSP, a opinião dos entrevistados encontra-se dividida, sendo que 50% julga que continua a ser vista como público externo e os restantes 50% opinam que passou a ser considerada como público interno.

HP3: A discricionariedade e autonomia próprias do MIPP levaram a uma alteração do papel das estruturas de comando.

A hipótese prática verifica-se. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas (apêndice F), apurou-se que 75% dos entrevistados opinou que as estruturas de comando da PSP, de acordo com o MIPP colocam a ênfase na transmissão de valores no que à CI diz respeito, o que confirma o esclarecido na revisão de literatura quando se analisou o policiamento de proximidade em sentido lato (ponto 4.2.). Por outro lado é curioso observar que 50% dos entrevistados continua a opinar que as estruturas de comando continuam a colocar a ênfase nas normas e supervisão, o que poderá evidenciar que a PSP é uma polícia integral onde predomina o MIPP, mas no entanto continua a haver práticas tradicionais, principalmente em valências muito especializadas, onde os protocolos e normas são fundamentais.

HP4: A Comunicação Interna é importante no envolvimento dos profissionais da PSP no que diz respeito ao MIPP.

A hipótese prática verifica-se. Na análise de conteúdo das entrevistas realizadas (apêndice F), apurou-se que 100% dos entrevistados julgou importante a gestão da CI no envolvimento dos profissionais da PSP no que diz respeito ao MIPP, o que confirma o colhido na revisão de literatura acerca da CI (ponto 3.2). 75% considerou que a organização transmite inicialmente um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, sendo que apenas 50% opinou que existe continuidade nessa transmissão e ainda 25% julgou a continuidade da transmissão deficiente. Consideramos ainda importante referir que 50% dos entrevistados opinou que existiu um decréscimo de investimento de recursos no que diz respeito ao MIPP.

6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Considerando os objetivos que nos propusemos atingir, no início do presente estudo, os mesmos foram cumpridos na totalidade.

O objetivo geral de **perceber qual o papel da Comunicação Interna no MIPP da PSP**, foi cumprido. Primeiro pela revisão de literatura, em sentido lato, das duas dimensões de conhecimento constantes no objetivo: a Comunicação Interna (capítulo III) e a Proximidade (capítulo IV). Depois confrontando ainda em sentido lato essas duas grandezas (ponto 4.3). Por fim, descendo ao caso concreto do MIPP da PSP, pela interpretação dos dados obtidos nas entrevistas através da análise de conteúdo (apêndice F).

No que respeita aos objetivos específicos:

1. Compreender em que medida a Comunicação Interna influencia o MIPP da PSP, de acordo com a percepção dos dirigentes.

Este objectivo foi cumprido. Em sede de revisão de literatura foi carreada informação relevante para o estudo em execução. Em primeiro lugar, no segundo e terceiro capítulos, no que diz respeito à utilização da CI nas organizações atuais, desígnio que partimos do pressuposto a PSP quer atingir. Depois, no quarto capítulo, respeitante ao policiamento de proximidade em sentido lato. Por fim no sexto capítulo, recorrendo à análise de conteúdo das entrevistas (apêndice F) foi possível chegarmos a um quadro de percepção dos dirigentes da PSP, no que diz respeito à influencia da CI no MIPP em múltiplos quadrantes. Os aspetos sobre os quais conseguimos estabelecer uma relação foram: a importância da CI

no que concerne á criação de uma identidade MIPP; na produção de quadros comportamentais coincidentes e no envolvimento dos profissionais da PSP nesta nova filosofia.

2. Compreender em que medida a introdução do MIPP na PSP influencia a Comunicação Interna da instituição, de acordo com a percepção dos dirigentes.

Este objectivo foi cumprido. Em sede de revisão de literatura foi carreada informação relevante para o estudo em execução. Em primeiro lugar, no quarto capítulo (ponto 4.3.), no que diz respeito á influencia do modelo de policiamento de proximidade em sentido lato na CI das organizações policiais atuais, desígnio que partimos do pressuposto a PSP quer atingir. Depois, no sexto capítulo, recorrendo á análise de conteúdo das entrevistas (apêndice F), foi possível estabelecermos um quadro de percepção dos dirigentes da PSP no que diz respeito á influencia do MIPP na CI da instituição, em vários itens comunicacionais: fluxos de comunicação; comunicação informal; linguagem MIPP; a relevância da comunidade enquanto público e o papel das estruturas de comando.

3. Com base na percepção dos dirigentes, identificar possíveis melhorias a implementar na comunicação interna, de maneira a potenciar o MIPP da PSP.

Este objectivo foi cumprido. Primeiro, porque a revisão de literatura efetuada na parte teórica do TIF, muniu-nos do domínio de conceitos e ideias que permitiram a construção de uma opinião informada e sustentada sobre o assunto. Depois, porque a análise de conteúdo das entrevistas efetuada na parte prática do TIF, colheu ideias de dirigentes da PSP, especialistas na área de estudo, que reforçaram os conceitos teóricos obtidos e dotaram-nos de direcção e sentido, pela proposta de melhorias em concreto, embora sem consenso entre os entrevistados. Isso permitiu que pudéssemos adotar uma postura de mediação, produzindo as recomendações constantes no ponto 6.6. .

6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Qual o papel da Comunicação Interna no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP?

Efetuada a revisão de literatura, apercebemo-nos que a CI assume um papel fundamental nas organizações, que adoptam uma gestão assente numa abordagem sistémico-contingencial, a que os modelos de policiamento de proximidade em sentido lato obrigam, uma vez que partem de um conhecimento profundo da envolvente local, para chegar às soluções dos problemas que se constituem respostas a essa mesma envolvente.

Para perceber o papel da CI no caso concreto do MIPP da PSP, foi fundamental o trabalho de campo realizado. Esse trabalho levou-nos a concluir que a CI e MIPP são conceitos siameses na PSP, uma vez que se influenciam e potenciam mutuamente, de acordo com o grau de assimilação da ideia de proximidade pela instituição.

Por um lado, foi possível apurar que a CI foi importante na implementação, continuando a sê-lo na execução do MIPP. Essa importância exerce-se fundamentalmente na construção de uma identidade própria e na criação de quadros comportamentais próprios do MIPP, bem como no envolvimento dos profissionais relativamente ao modelo. No entanto, a organização empenha-se mais na transmissão inicial de um mapa interpretativo do modelo, do que em dar continuidade a essa transmissão. A venda da marca MIPP ao público interno poderá ser melhorada, bem como incrementado o investimento em recursos a alocar á proximidade, o que se constitui uma forma de comunicar ao público interno a importância da filosofia para a PSP.

Por outro lado, a CI da PSP tem sido afetada pelo MIPP. A comunicação informal aumentou e os fluxos de comunicação ascendente, descendente, horizontal e diagonal foram incrementados. As estruturas de comando continuaram a considerar a importância da norma e supervisão do modelo de policiamento tradicional, mas colocaram a ênfase na transmissão de valores aos profissionais, encontrando-se em vias de passar a gerir pela cultura. A linguagem própria do MIPP ainda não está completamente construída e a comunidade ainda não é assumida completamente como público interno.

6.5. CONCLUSÕES FINAIS

A origem das polícias, como as conhecemos hoje, situa-se no século XIX, resultado das revoluções liberais europeias, especialmente a francesa e do processo de urbanização acelerado resultante da revolução industrial. As novas

realidades urbanas, ocasionadas pelo exôdo dos trabalhadores rurais, juntamente com as novas dinâmicas políticas, sociais e económicas da época, fizeram que os conflitos fossem mais frequentes, inclusivamente com episódios de grave alteração da ordem pública. Assim, tornou-se urgente separar a segurança interna da segurança externa, até porque as forças militares revelaram-se muitas vezes ineficientes, á luz do novo estado de direito em processo de consolidação, para lidar com os novos conflitos nas cidades. Exemplo disso foi o massacre de Peterloo, Inglaterra em 1819, que precedeu a criação da emblemática polícia metropolitana londrina dez anos depois, alicerçada no princípio “a polícia é o público e o público é a polícia” de Sir Robert Peel. Em Portugal, “a carta de lei, de D.Luis I, datada de 2 de Julho de 1867 (...) autoriza a criação de um corpo de Polícia Civil nas cidades de Lisboa e do Porto, assim como nas capitais dos diversos distritos” (Cosme, 2006, p. 74), em traços gerais no seguimento da mesma conjuntura, que cá se fez sentir em data posterior, devido á posição geográfica em que se encontra o nosso país e ao seu estágio de evolução social. Segundo Oliveira (2006, p. 104), “ a polícia urbana ou de segurança pública (...) posiciona-se no seio da sociedade, da qual faz parte e no seio da qual não pode agir eficazmente a não ser pela integração, isto é, pela presença, permanencia e troca.” Este é em nossa opinião o *ácido desoxirribonucleico (ADN)* da PSP, uma polícia civil, criada para o patrulhamento dos grandes centros urbanos, para defesa dos direitos do cidadão pela resolução dos conflitos de forma moderada, utilizando a negociação até ao limite do possível, de maneira a não agudizar os problemas já existentes. A talhe de foice importa referir que “um estudo provou que o elemento policial ocupa 72% do seu tempo no exercício de alguma atividade de comunicação” (Cordner, 2016, p. 232) . A PSP, ao longo da sua história, foi obrigada a mudar a sua natureza cívica, no entanto as organizações, como nos indica Camara et al. (2013) e Almeida (2003), também são pessoas morais, por isso tal como nas pessoas físicas, a sua verdadeira natureza acaba mais cedo ou mais tarde por vir ao de cima, principalmente em situações conflituosas e problemáticas onde as polícias se movimentam.

Se existem organizações que conseguem viver em sistema fechado, não atendendo ao retorno do meio ambiente, essa conduta é impossível para uma organização que tem de operar num ambiente cada vez mais complexo e imprevisível, com as portas abertas ao público *vinte e cinco horas por dia*.

Em nossa opinião, enquanto vivermos num estado de direito e enquanto existirem espaços urbanos, a PSP não pode nem deve fugir á sua natureza, tem de se preparar para a mudança continua que essa natureza acarreta. Consideramos que é uma instituição que possui a cultura organizacional certa, para fazer face aos desafios do futuro, pela utilização do seu MIPP. No entanto, esta opção é muito exigente, tanto na gestão do efetivo policial, como da comunidade. A gestão pela supervisão e norma, não deve ser abandonada, até pelo facto da PSP ser uma polícia integral, com corpos especializados, onde não existem margem para erros e hesitações. No entanto, esse tipo de gestão não é suficiente para o MIPP, principalmente devido á discricionariedade inerente ao conceito. É necessario desenvolver os valores MIPP desde o recrutamento do elemento, bem como ao longo da sua vida policial, uma vez que o polícia do sec XXI não desenvolve adequadamente projetos em que não acredita . De acordo com tudo o explanado, a CI é o instrumento ideal para passar os valores e a mensagem MIPP ao efetivo policial, coordenando em sintonia todas as valencias, e á comunidade, de maneira a fazê-los acreditar que fazem parte do sistema e cada um é individualmente necessário, para o sucesso que poderá beneficiar a todos em termos de segurança. Este processo poderá levar á sua liderança efetiva, enquanto partes integrantes do público interno, fazendo jus ao principio “ a polícia é o público e o público é a polícia” de Sir Robert Peel. Antecipando a tendencia de maior exigencia e intervenção do cidadão e tornando a organização adaptada a viver com normalidade no conflito e na mudança, ganhando defesas que poderão significar a manutenção da sua liberdade de ação no futuro. Aprendendo com o passado, tendo em conta que normalmente a história não se repete, mas é uma excelente professora. No caso da proximidade a mesma foi imposta pelo executivo ás forças de segurança, “ ás forças policiais foi reservado o papel de disponibilização dos meios para execução da iniciativa” (Oliveira, 2006, p. 296), sendo que só passados dez anos a PSP conseguiu recuperar a iniciativa através da diretiva estratégica n.º 10/2006.

As novas tecnologias vieram proporcionar meios de potenciar a capacidade de comunicar internamente, nomeadamente através das caixas de correio eletrónico, redes sociais e foruns de internet. A instituição não pode ignorá-los, exercem muito peso na perceção do público interno, esse peso tem de ser utilizado na direção e sentido que mais beneficiem a PSP.

O processo de comunicação exige um emissor, um receptor, um canal e a existencia de *feedback*, é centrado não no que se emite, mas no que se consegue transmitir ao receptor. Daí a importancia da avaliação periodica do MIPP da parte do público interno, que nos dê pistas acerca das melhorias a efetuar. Só pela melhoria continua nos conseguimos adptar ao meio envolvente pela antecipação. Permitam-me recorrer a uma citação, que sublinha mais uma vez a importância da comunicação para a PSP e a maneira como se encontra ligada de forma siamesa a outra ferramenta organizacional. Assim, Miguel Pina e Cunha apud Camara e al. (2013), elucida-nos da seguinte forma:

Um estudo realizado pela Deloitte & Touche, em colaboração com a associação americana de gestão, mostra que 97,7% dos entrevistados consideraram a comunicação como um requisito chave para a gestão da mudança, emergindo este requisito em segundo lugar, logo após a liderança (p.535).

6.6. RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Chegamos ao ponto em que nos propomos verter no papel, as melhorias passíveis de serem efetuadas na CI da PSP de maneira a potenciar o MIPP, tal como inscrito num dos objetivos do estudo produzido.

Ressalva-se que as recomendações que iremos gerar não se constituem crítica negativa ao trabalho executado pelos profissionais da PSP, que trabalham a CI ou o MIPP da instituição, que muito valorizamos e de quem muito aprendemos, nomeadamente através das entrevistas efetuadas. Tão só pretendem constituir-se como o resultado de um exercício dedutivo, produzido de forma transparente, de acordo com os passos atrás documentados. As recomendações resultam da revisão de literatura efetuada na parte teórica do TIF, cruzada com a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas na sua parte prática. Especialmente no que refere á quinta pergunta, onde a totalidade dos entrevistados vê espaço para melhoria. Essa informação foi caldeada com a nossa opinião, aguçada neste último ano pela frequência do CDEP, com a consequente necessidade de elaboração do TIF.

- Somos de opinião que a comunidade deverá passar a ser considerada como público interno pela PSP. Na nossa perspectiva o MIPP, enquanto modelo de policiamento predominante na PSP, que assenta num sistema aberto de organização, obriga a um maior relacionamento com o cidadão, aumentando a complexidade da função policial. Julgamos que a tendência será a do cidadão atribuir cada vez mais importância à segurança e consequentemente ganhar maior capacidade de responsabilização da polícia. Daí que esta tenha de articular mecanismos de relação fluidos, melhorando ao mesmo tempo os níveis de segurança subjetiva. Da análise de conteúdo efetuada às entrevistas (apêndice F), apercebemo-nos que a PSP se encontra num impasse no que diz respeito a considerar a comunidade como público interno. Julgamos que a solução positiva desse impasse, seria uma importante tomada de posição estratégica, que permitiria ao polícia e á polícia liderá-la de acordo com os padrões do MIPP. É fundamental que a comunidade acredite fazer parte do sistema e que as normas são minimamente justas, daí a importância de incluir as minorias nesta tomada de posição. Na nossa perspectiva, o facto da comunidade ser considerada público interno, significa que também deverá ser gerida pela cultura, utilizando a CI como ferramenta, á semelhança do que se deve fazer com o efetivo da PSP. Pressupõe que na prática seja localmente informada acerca das questões de segurança que a preocupam, podendo, se for caso disso, ser utilizada em tarefas, de forma controlada, sem a capacidade coativa exclusiva da polícia e de maneira a não comprometer a função policial, ou ultrapassar os limites legais. Até porque a polícia não tem capacidade de proteger o cidadão de todos os riscos, devido á escassez de recursos. Devemos, no entanto, estar conscientes da dificuldade de gerir a participação da comunidade no âmbito da segurança, para estar em condições de moderar a pressão sobre a atuação policial dos grupos mais integrados e organizados. Trata-se, ao fim ao cabo, de manter a iniciativa e liberdade de ação, antecipando a tendência que se desenha no horizonte, da comunidade exercer essa pressão de forma mais contundente e organizada.
- Incrementar a utilização das redes sociais e fóruns de internet como forma de CI, Incluindo também a comunidade como público interno. A existência

de fóruns de internet onde os profissionais falam da PSP e suas unidades é do conhecimento geral. Também é possível encontrar fóruns de internet onde membros da comunidade expressam a sua opinião sobre a atividade policial. A PSP tem de mover-se com normalidade neste novo meio de CI, não pode dar-se ao luxo de se sentir ferida quando as suas decisões e intervenções são questionadas. A utilização das redes sociais e fóruns de maneira transparente e defendendo com argumentos credíveis a sua posição institucional, pode ser a melhor forma de conviver com o fenómeno e evitar danos ostensivos para a sua imagem. Ainda, quanto á comunidade, e no seguimento da recomendação anterior, este é um bom meio de passar informação acerca dos comportamentos a privilegiar, de maneira a minimizar os riscos nas suas atividades quotidianas, levando a mudanças de comportamento. Esta recomendação também comporta riscos, sendo que a sua execução prática deve ser precedida de uma análise exaustiva dos prós e contras relativos ao uso deste canal de CI, de maneira a definir regras de utilização, as quais, aliás, já se encontram em estudo por parte da PSP.

- O esforço de transmissão do mapa interpretativo MIPP tem de ser efetuado desde o momento da entrada do elemento na PSP e consistente ao longo de toda a sua carreira.

De acordo com o referido na parte teórica do trabalho, os modelos de proximidade em sentido lato pressupõem que o papel das estruturas de comando esteja mais relacionado com o desenvolvimento de valores organizacionais, do que no cumprimento de regulamentos e emissão de diretivas (ponto 4.2.). Na parte prática do presente estudo os entrevistados consideraram que as estruturas de comando passaram a colocar a ênfase na transmissão de valores, mas continuaram a utilizar a supervisão e as normas na sua acção de comando (apêndice F). Os entrevistados consideraram também, que inicialmente a organização faz um esforço na transmissão do mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, no entanto as respostas já não foram tão consistentes quanto á continuidade desse esforço.

Julgamos que o desenvolvimento dos valores e a transmissão continuada do mapa interpretativo MIPP, é fundamental para o futuro de um modelo de

policiamento que assenta na discricionariedade e autonomia dos agentes policiais. Sem este farol bem inscrito no ADN, não se consegue a homogeneização de comportamentos e alinhamento relativamente ao MIPP. Na nossa perspectiva, o MIPP depende da gestão pela cultura, no sentido de conseguir “aumentar a integração e a coesão organizacional quando o controlo e hierarquia já não são a única resposta e se constituem como forças paralisantes e inibidoras dos processos de inovação” (Luís Neto apud Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 147). Ora, a CI é considerada uma ferramenta importante para se conseguir gerir pela cultura e consequentemente transmitir o mapa interpretativo MIPP de forma contínua. Esta ferramenta deve ser utilizada desde a entrada do elemento na organização, a começar no recrutamento, explicando os valores predominantes de acordo com o modelo dominante, de maneira a dissipar as dúvidas dos candidatos e averiguar se existe compatibilidade de parte a parte, levando-os a equacionar as suas expetativas. Depois, na formação inicial de maneira a que se adaptem á cultura dominante na instituição. Ainda nesta fase, é essencial que os alunos recebam um estágio prático e lhes seja atribuído um formador tutor. A importância desta prática reside no facto da profissão policial, apresentar especificidades, deve ser encarada como um ofício que exige a aprendizagem orientada no terreno e face ás dificuldades concretas. Os saberes devem passar da boca de um polícia para os ouvidos de um estagiário, daí que seja muito importante seleccionar os ouvidos, mas crucial atribuir-lhes bocas com um quadro de valores MIPP bem impregnado e esclarecido. Mas não pode ficar por aqui, a CI deve ser exercida diariamente de maneira a consolidar a identidade MIPP. Para isso todas as ações devem estar alinhadas, desde os documentos produzidos, os slogans criados, os uniformes, recursos disponibilizados, as ações de formação planeadas e fundamentalmente o comportamento dos oficiais e dirigentes.

Um recrutamento ideal e uma formação rigorosa no que diz respeito ao MIPP, de nada valem se a CI levada a cabo pela PSP na sua rotina diária, não reforce a filosofia, principalmente em momentos de crise e mudança.

- Lançar um processo de avaliação do MIPP da parte do público interno. Este processo constituiria mais um recurso á CI, enquanto ferramenta de

gestão de recursos humanos incrementadora do fluxo de comunicação ascendente. Deveria não só ser representativo do efetivo da PSP, mas também da comunidade onde esta força presta serviço. Reputamos esta recomendação como fundamental para a validação do MIPP efetuado pela PSP. Representaria a assunção da importancia da CI para o modelo de policiamento predominante na organização, principalmente porque atuaria no seu ativo mais importante, as pessoas e simultaneamente no elemento chave do MIPP, a comunidade. Por outro lado seria um complemento oportuno para este TIF, adicionando á visão dos dirigentes, que de algum modo se obteve da análise de conteudo efetuada ás entrevistas, a opinião do público interno. Possibilitando o cruzamento dos dados obtidos e com isso a produção da informação necessaria á tomada de decisão estratégica no que diz respeito á execução do MIPP pela organização

6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As limitações que sentimos na execução do presente estudo foram em primeiro lugar as resultantes do regulamento do TIF. Obviamente que um regulamento é uma necessidade incontornável neste tipo de trabalho, definindo a área do ringue e as regras de confronto, levando no caso em apreço a limitações de espaço e tempo. Se os limites relacionados com o volume do trabalho eram fáceis de prever, o mesmo não aconteceu com os limites temporais, em virtude de incluírem um período de assumido entorpecimento nacional, no qual é muito complicado realizar atividades relacionadas com a investigação científica, que estejam dependentes de terceiros.

Por outro lado, não podemos eximir-nos da nossa responsabilidade, e no caso resultam da nossa óbvia condição humana, com as inevitáveis limitações de perceção que todos padecemos. Resultam ainda do facto de estarmos afastados dos labores académicos há tempo considerável, pelo que a simples ação de perceber as regras do jogo, tenham representado um esforço enorme, que esperamos tenham respeitado “a conhecida expressão de Peter Drucker, é preciso fazer bem apenas aquilo que deve ser feito” (Luís Caeiro apud Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 142)

6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

No estabelecimento dos objetivos específicos do presente trabalho, foram tidas em consideração as limitações acima apresentadas e por esse facto contivemos a nossa ambição no perimetro da perceção dos dirigentes. Seria oportuno em futuras investigações desta temática, obtermos a perceção do restante público interno, onde seria de incluir a comunidade. Estes dados permitiriam cruzar linhas de pensamento com os dados agora obtidos, produzindo assim inteligencia com capacidade de gerar o conhecimento inovador, que se constitui, hoje em dia, no produto necessario para as organizações manterem a iniciativa na sua área de negócio.

Lisboa, 15 de Setembro de 2017

Carlos Miguel Domingues Anastácio
Intendente

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Clemente, P. (2000). *A Polícia em Portugal: da dimensão política contemporânea da segurança pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cordner, G. (2016). *Police Administration*. Nova Iorque: Routledge.
- Cosme, J. (2006). *Polícia de Segurança Pública Das Origens à actualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: RH.
- Decreto-Lei n.º 2-A/96, de 13 de Janeiro - relativo à nomeação do comandante-geral da PSP.
- Decreto-Lei 511/99, de 24 de Novembro - Estatuto da PSP.
- Diretiva estratégica n.º 10/2006, 15 de maio. Polícia de Segurança Pública.
- Elias, L. (2007). Policiamento de Proximidade: Princípios e funcionamentos para a implementação de estratégias de prevenção criminal. In G. Silva, & M. Valente, *Estudos de homenagem ao Juiz Conselheiro António da Costa Neves Ribeiro*. Coimbra: Almedina.
- Lei n.º 5/99, de 27 de Janeiro - aprova a lei de organização e funcionamento da PSP.
- Lei n.º 21/2000, de 10 de Agosto - relativa à organização da investigação criminal.
- Lei n.º 14/2002, de 19 de Fevereiro - institui a liberdade sindical do pessoal com funções policiais da PSP.
- Marin, A. L. (1996). *La Comunicación en empresas y organizaciones*. Barcelona: Bosh.

- Mawby, R. I. (1999). *Policing Across The World*. Londres: UCL Press Limited.
- NEP n.º AULOOS/DO/01/20, de 06 de Fevereiro de 2014
- Oliveira, J. F. (2006). *As políticas de segurança e os modelos de policiamento*. Coimbra: Edições Almedina.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A: Guião das Entrevistas

Apêndice B: Entrevista ao Diretor do GIRP – Intendente Hugo Palma

Apêndice C: Entrevista ao Comandante da 1.^a Divisão Metropolitana de Lisboa –
Subintendente Paulo Flor

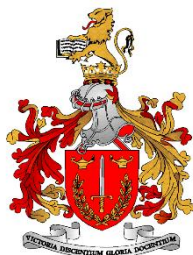
Apêndice D: Entrevista ao Assessor e Oficial de Segurança do Primeiro-Ministro–
Superintendente Luís Elias

Apêndice E: Entrevista ao Chefe da DPPP – Subintendente Hugo Guinote

Apêndice F: Grelhas de Análise de Conteúdo

Apêndice A: Guião das entrevistas

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de Entrevista

Carlos Miguel Domingues Anastácio

Intendente

Lisboa e ISCPSI, Julho de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Entrevista sobre o Papel da Comunicação Interna no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP

Esta entrevista enquadra-se no trabalho individual final com vista à conclusão do Curso de Direção e Estratégia Policial, intitulado-se: *O Papel da Comunicação Interna no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP.*

Segundo as palavras de Peter Drucker “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável”, daqui se extrai que só com o seu envolvimento se consegue criar uma identidade que permita o comprometimento das pessoas relativamente ao projeto da organização. Essa identidade faz com que, as pessoas que a partilham, assumam quadros comportamentais idênticos, que constituem a cultura da organização e as mantêm unidas em torno de um objetivo. Por outro lado a Liderança e a Cultura são conceitos siameses. O líder tem de gerar e gerir a cultura da organização. Ora, nesse processo a comunicação interna assume-se como uma ferramenta fundamental, uma vez que não é um mero conjunto de canais por onde circula a informação, tendo uma importância fundamental na consolidação da identidade da organização. Este trabalho exige uma ação continuada e diária, desde o recrutamento do elemento, consubstanciada através de documentos, slogans, meios de divulgação da cultura, uniforme, condições de trabalho e comportamento das estruturas hierárquicas.

Por outro lado, o Homem do séc. XXI é talvez o mais exigente da história da humanidade, para além de manifestar preocupação com o seu bem-estar, já não adere a projetos exclusivamente impostos por normas e supervisão, mas sim aos

que preencham os seus objetivos pessoais e profissionais. Mais uma vez a comunicação interna tem um papel fundamental na atração, retenção e desenvolvimento do cliente interno.

Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados sobre a relação do modelo integrado de policiamento de proximidade e a comunicação interna da PSP. Segundo Ferreira de Oliveira (As políticas de segurança e os modelos de policiamento, 2006) enquanto no modelo de policiamento tradicional o papel das estruturas de comando se encontra intimamente relacionado em cumprir regulamentos e emitir diretivas, já no modelo de policiamento de proximidade existe preocupação no desenvolvimento dos valores organizacionais. Com a introdução do MIPP na PSP terá aumentado a complexidade da função policial? As tarefas terão natureza distinta? Terá exigido uma mudança na cultura policial predominante?

Entrevista nº

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: _____ **Hora de fim:** _____

1 Organização a que pertence: _____

2 Tempo de Serviço na organização: _____

3 Departamento/Serviço: _____

4 Cargo/Posto: _____

5 Função: _____

6 Funções/Menções com relevância para a entrevista: _____

7 Idade: _____

8 Género: _____

9 Habilitações Literárias: _____

Guião

Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Apêndice B: Entrevista ao Diretor do GIRP –
Intendente Hugo Palma

Entrevista nº 1

Nome do entrevistado: Hugo Alexandre de Jesus Palma

Local: Direção Nacional da PSP **Data:** 14/07/2017

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 16H00

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2 Tempo de Serviço na organização:** 20 anos
- 3 Departamento/Serviço:** Gabinete de Imprensa e Relações Pública da PSP
- 4 Cargo/Posto:** Subintendente
- 5 Função:** Diretor do GIRP
- 6 Funções/Menções com relevância para a entrevista:** Diretor do GIRP; Comandante de Divisão Metropolitana.
- 7 Idade:** 44
- 8 Género:** Masculino
- 9 Habilitações Literárias:** Licenciatura e pós-graduação

Guião

Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Resposta: O sucesso (ou não) da implementação do MIPP reside fortemente numa adequada comunicação interna. Os estudos que pude ler ao longo das duas últimas décadas demonstram que muitas vezes estes modelos orientados para comunidade falham precisamente na inadequada comunicação interna que impede a identificação dos agentes e das hierarquias com este modelo/estratégia, bem como a adequada transmissão da filosofia de atuação, ou até mesmo dos seus princípios básicos. Da mesma forma o *feedback* dado pelos patrulheiros não é aproveitado para eventuais alterações/adaptações que o

modelo deve obedecer, atendendo às características próprias de cada comunidade em que se inserem.

A identidade e quadros comportamentais que a aplicação deste modelo exige, necessitam de permanente e eficaz comunicação aos diferentes níveis hierárquicos. A aceitação, continuidade e ancoragem das pessoas ao modelo não sobrevive a comunicação ineficiente.

Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Resposta: O MIPP não alterou significativamente os fluxos comunicacionais. Com raras exceções, são baseados essencialmente em fluxos de informação e não efectiva comunicação *two way*. Um dos possíveis falhanços na sustentabilidade do modelo resulta do modelo tradicional de transmissão adotado.

A comunicação informal apresentou evoluções em alguns pontos do país com o efetivo empenhado no MIPP a assumir canais informais. A linguagem MIPP nunca foi assumida. Termos ou conceitos como “setores” fariam todo o sentido na gestão operacional, mas nunca foram efetivamente integrados ou aproveitados no policiamento.

A comunidade nunca foi integrada numa lógica de público interno.

Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Resposta: A estrutura mecanicista de organização e a ênfase nas normas e supervisão não se coadunam com a filosofia MIPP. Uma organização fortemente hierarquizada como a PSP tem dificuldade em lidar com lógicas de responsabilização e discricionariedade horizontal.

Apesar de haver algumas tentativas de desenvolver valores organizacionais em torno do projeto MIPP, o facto é que nos parece que o mesmo não foi conseguido.

A organização parece não dar importância à gestão pela cultura, não utilizando a comunicação interna como ferramenta para executar essa gestão no que diz respeito ao MIPP.

Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Resposta: No seu global a comunicação interna é essencial no envolvimento ao projecto MIPP, mas de forma mais abrangente para o policiamento em si. Parte da motivação do pessoal, hoje mais instruído e mais exigente enquanto público interno, passa por assegurar condições de trabalho e tão importante quanto a sua existência, demonstrá-las, dar a conhecer á globalidade do efetivo, para que estes sintam um efeito de partilha, gerador de pontos de comunhão e agregação á organização.

A organização não garante desde a entrada que os polícias incorporem efetivamente um mapa interpretativo comum no que diz respeito ao MIPP, sendo que nos parece que mesmo ao nível do oficialato tal não se verifica, visto ter recebido inúmeros jovens oficiais completamente alheados dos conceitos, filosofia e do próprio desenvolvimento do MIPP nas últimas duas décadas.

A organização não tem uma preocupação sistemática de “vender” a marca MIPP ao cliente interno. Veja-se a recente alteração de uniformes. Existia um elemento diferenciador (o polo claro) que contribuía para a criação da marca MIPP e que agora é apropriado pelo patrulheiro, desaparecendo qualquer simbologia agregadora da marca MIPP. Por outro lado o investimento em meios para o MIPP tem sido praticamente nulo nos últimos anos.

Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Resposta: Existe sempre espaço para melhoria, no entanto qualquer projeto, ideia ou estratégia de comunicação passa em primeiro lugar por assumir efetivamente o MIPP como uma adoção estratégica de longo prazo o que não nos parece estar a acontecer.

Uma vez assumido esse desígnio pela Direção, a utilização das redes sociais permitiria potenciar opções de comunicação interna (e externa) com relevância para o MIPP, melhorando perceções, aproximando pessoas e iniciativas e, em última análise, melhorar desempenho e desenvolver o que, à falta de melhor termo, chamaria “espírito de corpo”.

Apêndice C: Entrevista ao Comandante da 1.^a Divisão Metropolitana de Lisboa –
Subintendente Paulo Flor

Entrevista nº 2

Nome do entrevistado: Paulo Ornelas Flor

Local: 1.^a Divisão do COMETLIS **Data:** 27/07/2017

Hora de início: 09H30 **Hora de fim:** 10H30

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2 Tempo de Serviço na organização:** 17 anos
- 3 Departamento/Serviço:** 1.^a Divisão do COMETLIS
- 4 Cargo/Posto:** Subintendente
- 5 Função:** Comandante de Divisão Metropolitana
- 6 Funções/Menções com relevância para a entrevista:** Comandante da 1.^a Divisão do COMETLIS; Diretor do GIRP; Formador da unidade curricular de Comunicação e Liderança do 4.º CDEP; Prémio Big Fish 2017 da revista Markeeter.
- 7 Idade:** 40
- 8 Género:** Masculino
- 9 Habilitações Literárias:** Licenciatura e pós-graduação

Guião

Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Resposta: Concordo que a comunicação interna é fundamental na gestão de qualquer projeto, programa e/ou situação. Estarmos todos comprometidos com a missão e sabermos detalhadamente, pelo menos ao nosso nível de intervenção - necessidade de saber – é condição inequívoca para o sucesso do que nos comprometemos atingir.

As identidades/marcas/projetos constroem-se com a “apropriação” destas pelos seus executantes. Nessa medida a comunicação tem um papel interpretativo que é nuclear para os colaboradores saberem exatamente o seu quadro de ação. A criação de uma identidade no que diz respeito ao MIPP não foge a esta regra.

A gestão da comunicação interna contribui para a criação de quadros comportamentais próprios do MIPP e para a transmissão da cultura e projeto MIPP. São as boas práticas que se produzem e que se passam que levam a comportamentos transversalmente aceites por todos.

O facto das pessoas estarem integradas, informadas e apropriadas dos projetos contribui para a sua ancoragem nestes, logo é fácil perceber a importância da comunicação interna.

Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Resposta: Julgo que capitalizou os fluxos de comunicação pois tornou a comunicação mais presente, necessária e fluida. Com a proximidade quebraram-se laços hierarquizados demasiado rígidos e estanques e introduziu-se maior celeridade, elasticidade e transmissão de informações. Todos os fluxos comunicacionais, desde o ascendente, descendente, horizontal e diagonal foram potenciados.

Toda a comunicação é consequência da linguagem verbal e não verbal. A forma de interagir, o tipo de discurso, a abordagem, a farda promovem a transmissão de “algo mais” que somente informação, encontrando-se subjacente na comunicação que não é apenas interna mas igualmente externa, porque influenciam-se mutuamente. A execução do MIPP leva à necessidade de transmitir mais do que somente a informação pura, a parte não evidente da comunicação tem de estar em consonância com essa informação, só assim se consegue criar a identidade MIPP.

Julgo que não mudou a forma como comunicamos internamente relativamente ao modelo tradicional. Poderá ter sido mais “aligeirada” no sentido de não tornar a

linguagem “tão policial” e distante mas manteve o mesmo padrão que está subjacente à forma de ser e estar na polícia;

No entanto a importância da comunicação informal é crítica em boa medida para o sucesso da missão da PSP de acordo com o modelo MIPP. Tem de existir um equilíbrio entre a comunicação formal e informal, ambas são importantes e necessárias.

Da mesma maneira que a investigação criminal trilhou o seu caminho com a práxis inerente, com o seu *modus operandi* e a sua própria linguagem verbal e não verbal, também o MIPP construiu essa maneira de ser e estar na “proximidade”.

O elemento do MIPP exerce atualmente uma função de liderança na comunidade. No início a sua comunicação poderia ser tida como “ligeira” e/ou desprovida de um objetivo único policial, desvalorizando-se o seu conteúdo. Com a maturidade atingida e a qualidade dos recursos humanos que constituem as suas equipas, aliada à qualidade, quantidade e pertinência da informação que conseguem capitalizar no âmbito da sua missão, passaram a ganhar “esse respeito” e consideração por todos. Daí que se possa ler que a comunidade passou também a ser considerada como público interno da parte da instituição.

Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Resposta: A estrutura mecanicista de organização e a ênfase nas normas e supervisão coadunam-se com a filosofia do MIPP, uma vez que todas as equipas necessitam de enquadramento, missão, liderança, objetivos e compromissos.

No entanto os valores organizacionais plasmados nas atribuições da PSP e no MIPP são hoje mais o foco da atenção da liderança transversalmente aceite na organização do que a emissão de regulamentos e diretivas.

A organização é cultura. Todos os dias a comunicação organizacional reflete a cultura da marca, pelo que a gestão pela cultura é importante no que diz respeito á execução do MIPP.

Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Resposta: É importante por tudo o que já foi dito.

O polícia do século XXI senão estiver comprometido com o projeto da organização, nunca será um “bom polícia”. A sua atuação pode refletir naturalmente e dependerá sempre das ferramentas que lhe foram dadas para exercer a sua missão. O quadro de missão e o seu enquadramento é crucial para a correta assimilação da sua função.

Acredito e defendo que a PSP tem a preocupação de garantir que o polícia incorpora um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, tenta continuar essa ação no tempo, incidindo sobre todas as valências. O “*work in progress*” é inerente a qualquer colaborador de qualquer empresa e por vezes é necessário mudar o “*mind set*”, a filosofia e o core de um determinado projeto, motivo pelo qual deverão ser os recursos humanos permanentemente ancorados nessa comunicação permanente, atualizada e comum a todos.

Julgo que a PSP tem a preocupação de vender a marca MIPP ao cliente interno e tem-no conseguido nomeadamente através do uniforme e caracterização de viaturas.

Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Resposta: É possível sempre melhorar a comunicação interna. Penso que estamos num processo crítico de mudança e de viragem sob pena de não conseguirmos gerir a comunicação. A polivalência dos canais, a duplicação e redundância de informações, a publicação de informação crítica em diferentes

plataformas e tecnologias são promotoras de ruído e de confusão que importam sustentar e acabar. É importante perceber que “menos é mais” e considerar o que é realmente importante e que canais é que devemos privilegiar em detrimento de todos os restantes. Julgo que a grande mudança/alteração que é necessário fazer reside nesse paradigma: tornar a comunicação estupidamente simples!

Apêndice D: Entrevista ao Assessor e Oficial de Segurança do Primeiro-Ministro

Superintendente Luís Elias

Entrevista nº 3

Nome do entrevistado: Luís Manuel André Elias

Local: Gabinete de trabalho do entrevistado **Data:** 28/07/2017

Hora de início: 11H00 **Hora de fim:** 12H00

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2 Tempo de Serviço na organização:** 25 anos
- 3 Departamento/Serviço:** Gabinete do Primeiro-ministro
- 4 Cargo/Posto:** Superintendente
- 5 Função:** Assessor e Oficial de Segurança
- 6 Funções/Menções com relevância para a entrevista:** 2.º Comandante do COMETLIS; Chefe da AOS do COMETLIS; Chefe da DPPP na altura de implementação do Policiamento de Proximidade.
- 7 Idade:** 48
- 8 Género:** Masculino
- 9 Habilitações Literárias:** Doutoramento

Guião

Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Resposta: Eu penso que este processo de execução e implementação do modelo foi um processo exemplar na PSP, na perspetiva em que depois de muito pensado e discutido internamente, ao nível da Direção Nacional e com alguns comandos, o modelo que íamos seguir, relembro que levamos a cabo fóruns de policiamento de proximidade na Escola Prática de Polícia com diversos Comandantes, a Direção Nacional fez sair a diretiva estratégica sobre o PIPP. Depois nessa sequência foi implementado um projeto piloto em cada Comando,

seguido de um processo de formação e de avaliação. A comunicação Interna na minha perspetiva correu bem, porque não só houve um contacto direto com os comandantes, na perspectiva de os sensibilizar para a mais-valia deste modelo, como foi criado o grupo de acompanhamento do projecto-piloto do PIPP, encabeçado por mim, que através de equipas de observação foi ao terreno. Nessas observações/missões de acompanhamento ao terreno, tínhamos brífingues, reuniões de trabalho com diversos níveis hierárquicos ao nível das subunidades onde foram implementados os projetos-piloto, que integravam oficiais chefes e agentes, transversalmente para os sensibilizar para a mais-valia do policiamento de proximidade. Eu penso que esse processo correu bem, obviamente deparamo-nos com dificuldades, tendo em conta uma linha de pensamento dominante na PSP que priorizava a questão da reação e da ordem pública e da obtenção de resultados operacionais na sequência de uma aposta numa estratégia mais reativa, mas acho que contribuímos para uma certa mudança de mentalidade e de atuação quer na perspectiva estratégica, quer na operacional e tática.

A gestão da comunicação interna foi fundamental, quer na perspectiva da sensibilização dos comandantes e da hierarquia policial quer dos outros níveis hierárquicos, quer através da avaliação, porque a avaliação também foi uma forma de comunicação interna, porque foi avaliado o público externo, os cidadãos. A perceção que os cidadãos tinham acerca do policiamento de proximidade, mas também o público interno, e não foram inquiridos apenas os agentes afetos ao PIPP, foram inquiridos polícias das diversas valências das subunidades que tinham implementado o projeto-piloto, e a perceção foi genericamente muito positiva.

Contribuiu para criar uma identidade própria de proximidade, hoje em dia com 11 anos de implementação a noção que eu tenho na altura é que se conseguiu uma sensibilização muito alargada e uma receptividade muito grande. O problema que se coloca com estes projectos é que eles precisam de um acompanhamento a longo prazo, a questão, se eu hoje tiver de reflectir sobre o que foi feito, é que toda a estrutura que foi implementada na altura devia ter sido mantida ao longo dos anos, nomeadamente, quer o grupo de acompanhamento do MIPP, quer

outros processos de avaliação para se conseguir monitorizar a avaliação do MIPP ao nível da PSP.

A comunicação interna também contribui para a ancoragem das pessoas ao projecto MIPP, a vários níveis, por um lado a hierarquia policial, os comandantes das subunidades onde foi implementado o MIPP ficaram com a noção que o trabalho policial ia muito para além daquilo que era concebido na PSP. Foi relativamente fácil sensibilizar os Comandantes de Esquadra, já não foi tão fácil de sensibilizar alguns Comandantes de Comando que ainda tinham uma perspetiva muito tradicionalista de conceber a missão policial. Também foi relativamente fácil quebrar alguns muros ao nível das subunidades, da hierarquia e dos chefes e agentes, inclusivamente alguns estereótipos entre valências. Nós trabalhamos muito, na altura, a esse nível de tentar quebrar muros entre diferentes valências: os CPs, as EIRs, a investigação criminal. Aliás, muitas das nossas ações de sensibilização tentaram sublinhar a importância da colaboração entre valências e que muitos serviços policiais, no âmbito da investigação criminal, podiam começar com base em informações recolhidas pelos agentes de proximidade, indícios técnicos etc. Trabalhamos muito a esse nível e nessa perspetiva penso que conseguimos obter resultados positivos. Hoje em dia com alguma quebra do acompanhamento do MIPP, penso que regredimos um pouco.

Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Resposta: Eu acho que diluiu o distanciamento entre os diversos níveis hierárquicos, por um lado permitiu um maior fluxo de informação entre o nível dos oficiais, por exemplo entre os chefes da AOS dos comandos e os comandantes de esquadra e por sua vez entre os comandantes de esquadra e os chefes e agentes. O Fluxo deixou de ser só de cima para baixo, passou a ser também de baixo para cima, ou seja do escalão hierárquico de base na PSP, a nível dos agentes e agentes principais para os chefes e subcomissários e assim sucessivamente. Há uma maior bidirecionalidade na comunicação, deixou de ser

tão diretiva e passou a ser mais participativa, embora ainda haja muito a fazer, esse foi um aspeto fundamental e uma grande vitória do PIPP e do atual MIPP. Outra questão teve que ver também com a aposta na comunicação através das novas tecnologias, das redes sociais, da intranet da PSP, a criação de newsletter, a criação de projectos que envolvam o público interno. Por exemplo, a recolha de bens para doar a populações que estejam em situação carenciada, procurando envolver todo o efetivo das subunidades. São inúmeros os exemplos, a maior aposta na parte social também, e a maior aposta de criar momentos de celebração interna na instituição. A pergunta é direccionada para o público interno, mas eu tenho de mencionar aqui o público externo. O MIPP foi fundamental para a abertura da Instituição á sociedade, se nós pudéssemos comparar, se tivéssemos dados mais credíveis, certamente iríamos chegar á conclusão que o número de protocolos, parcerias, iniciativas com entidades externas desmultiplicou-se e isso foi também fundamental para o público interno ter a percepção que somos um elemento ativo na sociedade, isso também foi muito importante.

A aposta da comunicação com as entidades externas teve também reflexos na comunicação interna porque recebemos mais outputs do exterior para o interior da organização e de alguma forma ficámos com a consciência que devíamos incrementar a comunicação interna entre os diversos escalões hierárquicos, entre as diferentes valências e até entre diferentes comandos e subunidades. Em muitos aspectos, fruto das parcerias, a participação da comunidade em iniciativas da PSP valorizou a instituição socialmente em termos de inserção social e ao mesmo tempo também valorizou os recursos humanos da PSP e isto foi extremamente importante sobretudo a nível dos escalões hierárquicos mais baixos, nomeadamente os agentes e chefes, que de alguma forma passaram a liderar a comunidade, tornando-a receptora da comunicação interna da organização o que de alguma forma a constitui como público interno.

O fluxo de comunicação horizontal também aumentou, a comunicação entre diversas valências e entre diversas subunidades do mesmo comando. Por exemplo, aumentaram muito as parcerias, as iniciativas conjuntas entre valências e entre subunidades do mesmo comando o que foi extremamente positivo. Houve também aumento do fluxo diagonal, diretamente dos dirigentes para níveis de

base, ultrapassando de alguma forma a cadeia de comando, quer de cima para baixo, como de baixo para cima. Procurou-se identificar nos nossos recursos humanos competências. Estou-me a lembrar agora da língua gestual, foram identificados na altura, 2, 3 recursos humanos, que tinham competências a esse nível e muitas vezes os projetos eram dirigidos diretamente por um oficial, que nem sequer estava na mesma cadeia hierárquica, que se ligava diretamente com um chefe ou um agente que tinham essas competências, para desenvolver um projeto de língua gestual na PSP.

Considero que há uma maior informalidade nos processos de comunicação, o que pode ser uma vantagem mas também pode ser uma desvantagem, há um risco acrescido do excesso de informalidade. Dai que eu muitas vezes nas ações de formação em que participei, alertava para a promoção de canais informais de comunicação, mas quanto baste, ou seja, nós por dever de profissão e até de acordo com o princípio da legalidade devemos protocolar ou digamos de reportar, registar aquilo que fazemos, devem ser sim promovidos neste âmbito contactos informais e parcerias com entidades externas e cidadãos, mas tanto quanto possível procurar registá-los, para ficar não só com um comprovativo das iniciativas que fazemos, como também para salvaguarda de hipotéticos desvios. Estou a referir-me externamente, mas o que digo para o externo também se aplica ao interno, por isso é que digo, que é uma vantagem na medida em que se quebrou um bocado aquele gelo mais formalista que existia com a cultura tradicional, mas é uma vantagem que senão tiver aqui algumas baías pode-se tornar um inconveniente, na medida em que não são admissíveis na nossa instituição determinado tipo de violações do princípio da hierarquia etc. Acho que é uma vantagem, aconteceu, mas temos de ter algum cuidado.

Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Resposta: Um dos princípios de facto do policiamento de proximidade é uma maior autonomia dos agentes de proximidade e alguma discricionariedade, mais

uma vez volto a sublinhar, quanto baste. Ao nível interno isto também teve repercussões, na medida em que foi promovida, foi incrementada a criatividade, dos comandos das subunidades, dos agentes, dos chefes, dos diversos intervenientes no processo hierárquico e de conceção, muitas iniciativas e muitos projetos surgiram por iniciativa de agentes, isso foi incrementado e foi bom para a comunicação interna e acho que foi uma mais-valia de todo este processo e melhorou a comunicação interna, melhorou a informação do tipo de iniciativas que nós desenvolvemos sobre as necessidades da nossa missão o que foi extremamente positivo.

O papel das estruturas de comando no modelo de policiamento tradicional era cumprir os regulamentos e obtenção de resultados rápidos, no policiamento de proximidade tem mais a ver com a transmissão de valores e aposta na prevenção e implementação de projetos e iniciativas a mais médio, longo prazo, os resultados muitas vezes são menos tangíveis. O instrumento dos regulamentos e supervisão não será tão importante para o policiamento de proximidade, terá de se utilizar mais a gestão pela cultura para o elemento interiorizar o projeto de proximidade, o que tem também reflexos no tipo de formação que nós ministramos. É importante que o cerne da nossa missão, mantendo-se como está por questões legais, não se tendo alterado, mas a forma de cumprirmos a nossa missão tenha nuances na perspectiva de uma aposta numa componente mais preventiva, aposta no incremento da comunicação, entre os diferentes níveis hierárquicos etc. Acaba por ser uma maior aposta nos valores do que propriamente no cumprimento estrito dos regulamentos. Tem de existir alguma discricionariedade, a tarefa não é tão estruturada como no policiamento tradicional, mas também não se pode esquecer a componente legal e do cumprimento dos regulamentos. Porque o excesso de discricionariedade, como bem sabes, pode degenerar em incumprimento da lei, em aposta em esquemas informais e no limite até á corrupção e outro tipo de desvios comportamentais ilegais. É um desafio também para a instituição, ou seja, a aposta em canais informais de comunicação internos e externos, de soluções mais criativas, apesar de tudo, tem de ter aqui algumas baias e tem de ter aqui limites que derivam da lei mas também dos regulamentos. Eu diria que esta evolução implica uma síntese entre um modelo mais tradicionalista e um modelo mais inovador de

comunicação e de proximidade interna, mas também com atores externos. Tem de haver uma síntese cuja concretização em diversas polícias do mundo tem tido avanços e recuos, ou seja, há aspetos em que muitas polícias do mundo evoluíram muito, mas noutros departamentos policiais internacionais também tiveram de regredir um pouco por alguns desvios. Isso não é uma questão de filosofia é mais uma questão de má implementação dos modelos, o policiamento de proximidade poderá dar menos peso á componente mais formalista, mas muitas vezes as más experiencias que tem havido em termos internacionais derivam da má implementação destes modelos, não é tanto da conceção filosófica dos modelos, mas da má implementação dos mesmos, o policiamento de proximidade não defende que se deva fechar os olhos á lei, a má conceção dos mesmos é que leva a que haja desvios, problemas relacionados com corrupção, incumprimento da lei, indisciplina interna nos departamentos policiais, muitas vezes significam uma má implementação do modelo.

Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Resposta: A comunicação interna numa primeira linha, na fase de planeamento e depois de implementação e execução apostou muito em explicar o que é o policiamento de proximidade. Porque conceptualmente do ponto de vista doutrinário existem diferentes autores que também têm opiniões diferentes sobre o que é o policiamento de proximidade e por outro lado também a diferença entre policiamento de proximidade e policiamento comunitário e isso numa fase inicial foi importante. Também foi importante desfazer mitos e estereótipos que de alguma forma conotavam os agentes de proximidade como o soft policing ou polícia bom, foi importante desfazer esses mitos e dizer que com o policiamento de proximidade os agentes policiais não só mantêm como reforçam a sua autoridade. O modelo que implementámos na PSP embora sublinhando a importância da prevenção e das parcerias e da comunicação interna e externa, não deixou de frisar que esta é uma forma dos agentes de autoridade reforçarem a sua autoridade, daí que pugnávamos muito por transmitir que o agente de proximidade está na sua patrulha, no seu setor, mas se ver um crime em

preparação ou a ser executado, eles não só podem mas têm obrigação de intervir, não estão apenas para observar e chamar outras valências, atuam deste que estejam reunidas as condições para o fazer. Desse ponto de vista foi importante a comunicação interna numa fase inicial, para explicar qual é o modelo que nós queríamos implementar. Era uma síntese de diversos modelos aplicados internacionalmente, mas não derivando para uma componente mais soft policing ou mais de observadores, de cooperação ou essencialmente de diálogo. Era diálogo mas interventivo sempre que tinha de ser, isso foi importante. Depois a questão da aposta mais nos valores, na comunicação interna, na diluição de algum formalismo nessa comunicação. Também foi importante, garantir que todos aqueles agentes que estavam a trabalhar no MIPP, não só podiam como deviam apresentar propostas para os canais hierárquicos respetivos, apostar também na comunicação interna passar informação, os tais fluxos horizontais, sempre que tivessem algum indício técnico que tivessem verificado que pudesse configurar a preparação de um crime ou atividade criminosa, a outras valências. Esse foi um aspeto que nós pugnamos muito, que foi, isto tem de ser passado mas deve ser protocolado, este fluxo de informação com as restantes valências tem de ser formalizado, ou seja, não é a mera conversa mas deve ser tanto quanto possível passado a escrito para evitar aqui algum excesso de informalidade nesta passagem de informação, pugnámos muito por isso o que na nossa perspetiva melhorou muito a comunicação interna.

Todo o processo formativo sublinhou o aspeto de motivar os recursos humanos para o MIPP, ou seja, o aspeto da formação que foi implementado e depois algumas diretrizes que foram sendo emanadas para os comandos, as ações de formação e sensibilização que foram executadas apostavam muito na motivação para o agente, passando a mensagem que ele era importante e crucial no modelo, derivava muito da sua imaginação, criatividade, proatividade, o sucesso do modelo, foi o recentrar de alguma forma do modelo no polícia. Acho que isso foi muito importante pois o resultado é a forma como o homem interpreta o projeto. No que diz respeito ao esforço da organização no sentido do Polícia incorporar o mapa interpretativo do MIPP há uma diferença entre o que foi implementado numa fase inicial do MIPP e o que se passa atualmente. Como já referi, a inexistência atual de um grupo de acompanhamento do MIPP que até

pode existir formalmente mas não se sente muito a sua presença, leva a que, mesmo que os agentes na fase inicial da sua formação tenham diversos conteúdos relacionados com o policiamento de proximidade, a sua passagem para a vida policial prática, leva a que muitas vezes tenham uma perspetiva mais reativa de ver a atividade policial. Neste momento sou um pouco cético relativamente á capacidade que a PSP tem tido de dar continuidade a esta filosofia mais proativa, ou mais preventiva, tem-se apostado mais na reação, fruto também do contexto internacional e das questões relacionadas com o terrorismo e com o aumento das ameaças. Eu penso que tendencialmente a PSP tem adotado uma perspetiva mais reativa, aliás isso é muitas vezes visto através daqueles modelos da visibilidade preventiva, embora tenham o nome preventivo é muito musculada na perspetiva reativa, é preventiva mas aquela é uma modalidade essencialmente reativa. Eu acho que nesse ponto de vista nós regredimos um bocado e a organização tem de facto de pensar. Na minha perpetiva o policiamento de proximidade pode ser uma estratégia e mesmo uma tática fundamental para detetar indícios técnicos no âmbito da radicalização, no âmbito da criminalidade organizada, numa fase precoce de instalação de organizações criminosas em determinadas zonas do nosso país. O policiamento de proximidade numa fase inicial pode ser extremamente importante e até noutros fenómenos criminais como seja a violência escolar ou a própria violência intrafamiliar, a violência domestica. É uma estratégia e uma tática fundamental para a deteção destes fenómenos e pode dar um contributo fundamental para a sua resolução. Neste momento, eu penso que por falta de uma estrutura, voltamos um pouco às iniciativas individuais de comandos, de oficiais e não tanto uma perspetiva estruturada, como tivemos na segunda metade da 1.^a década do século XXI. Eu acho que a segunda década do século XXI tem sido um pouco uma regressão para a reação e não tanto a aposta na prevenção, o que também tem reflexos nos processos de comunicação interna.

Penso que a comunicação interna é um bocado transversal, embora relativamente ao projecto MIPP é essencialmente dirigida para o efetivo MIPP, atualmente e quanto muito para uma ou outra valência que pode estar diretamente relacionada com o MIPP. Estou-me a lembrar no âmbito da prevenção da violência doméstica, aposta-se no MIPP e na investigação criminal.

A comunicação interna deixou de ser tão transversal nesse aspeto, como era há uns anos atrás, essencialmente por causa disto, por um lado novas ameaças internacionais que levam que do ponto de vista macro na instituição se aposte mais na reação, um decréscimo de recursos humanos que faz com que na gestão de recursos humanos existente na PSP, na distribuição pelas diferentes valências, muitas vezes a patrulha de proximidade acaba por ser um pouco o parente pobre. Depois por outro lado um acréscimo de responsabilidades legais por parte da PSP leva a que haja no âmbito da gestão de recursos humanos a aposta em ideias como seja a investigação criminal, como seja as unidades especiais, como seja as armas e explosivos, a segurança privada etc. O que leva a que muitas vezes os recursos humanos recrutados para essas valências saiam da proximidade e muitas vezes quando os agentes assumem determinado tipo de competências, quando estão mais preparados para desenvolver ainda melhor a sua missão ao nível do MIPP, é quando eles estão a ser recrutados para outras vertentes e há uma constante sangria do efetivo afeto ao MIPP para outras valências, por uma filosofia um pouco mais reativa que neste momento está vigente na PSP.

Na questão de motivar o elemento policial para o MIPP através da comunicação interna, vendendo a marca MIPP ao cliente interno tem havido umas ligeiras melhorias a esse nível, neste processo que tivemos de mudança de fardamento, por exemplo, pugnava-se pela utilização do polo azul claro para o efetivo afeto ao MIPP e acabou por se ver que essa imagem é uma imagem mais agradável para os cidadãos e o fator positivo é que esse fardamento vai ser adotado para todo o efetivo, abandonando nós, o polo escuro que dá uma imagem de maior distancia, mais austera, se calhar mais reativa. Esse aspeto é positivo embora simbólico, é uma preocupação de algo que era direcionado essencialmente para o MIPP, ser alargado a todas as outras valências. O aspeto também da comunicação, começou muito pela formação, eu lembro-me que o primeiro curso e-learning da PSP foi o curso MIPP e hoje em dia há muitas outras ações de formação em e-learning ou em b-learning na PSP, esse também é um aspeto positivo. Há uma preocupação de vender a marca MIPP mas neste momento estamos a incorrer no risco de termos diversas marcas para o MIPP, ou seja, temos o programa estou aqui, temos o programa..., há uma pluralidade de projetos que se confundem com

o MIPP no seu todo, eles acabam por ser implementados no âmbito do MIPP mas depois têm logos próprios e uma marca, uma imagem própria que acaba por criar alguma confusão para o público interno, sobre quem é que faz o quê, e até diria para o público externo, que com este excesso e esta pluralidade de marcas leva a que haja uma diluição da mensagem, quer interna quer externamente.

Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Resposta: Eu considero que é sempre possível melhorar e acho que alguns aspetos a melhorar têm que ver com uma maior coerência como estávamos a referir á pouco, da marca MIPP. Perceber quais são os projetos que são implementados no âmbito do MIPP, estou a lembrar-me da questão dos animais, a questão do estou aqui, uma serie de projetos que nós vamos desenvolvendo, que era importante que se percebesse que os mesmos são executados no âmbito do MIPP. Depois, acho que é importante também um novo processo de avaliação do público interno, no âmbito do MIPP, qual é a perceção que os polícias têm acerca da proximidade e também colher junto deles a sua opinião sobre o que deve ser melhorado. Há também necessidade, na minha perspetiva de continuidade dos cursos de formação no âmbito da formação contínua ou de cursos de especialização no âmbito do policiamento de proximidade, acho que são melhorias, há um esforço contínuo. Isto não é algo que deva ser feito num ano e depois abandonado durante 4 ou 5 anos e depois voltamos passado 4 ou 5 anos a fazer, porque depois se perde muito do incremento que estes projetos depois têm no terreno. Há outra coisa, o mundo hoje é muito mais complexo e está em permanente evolução é importante que nós no âmbito da formação acompanhem os novos fenómenos que vão surgindo, estou a lembrar-me agora da questão relacionada com o recrutamento e radicalização, mais uma vez digo que o policiamento de proximidade pode desempenhar um papel importante a esse nível, na deteção dos indícios técnicos, dos sinais. Por exemplo, aquele epifenómeno da baleia azul, ou seja, em que medida a polícia através do programa escola segura pode contribuir para a prevenção ou deteção de situações concretas. A sociedade é complexa e está em permanente evolução e é

importante que nós também estejamos internamente preparados para ir acompanhando essa evolução e fazer no âmbito da formação da comunicação interna etc. que não abandonemos o esforço mas continuemos sempre a desenvolvê-lo.

Apêndice E: Entrevista ao Chefe da DPPP –
Subintendente Hugo Guinote

Entrevista nº 4

Nome do entrevistado: Hugo Duarte de Sousa Batista e Guinote

Local: Direção Nacional da PSP **Data:** 28/07/2017

Hora de início: 14H00 **Hora de fim:** 15H00

- 1 Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2 Tempo de Serviço na organização:** 18 anos
- 3 Departamento/Serviço:** Divisão de Prevenção Pública e Proximidade do Departamento de Operações da PSP
- 4 Cargo/Posto:** Subintendente
- 5 Função:** Chefe da DPPP
- 6 Funções/Menções com relevância para a entrevista:** Chefe da DPPP
- 7 Idade:** 41
- 8 Género:** Masculino
- 9 Habilitações Literárias:** Licenciatura

Guião

Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Resposta: Uma comunicação interna clara e assertiva é fundamental na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, na medida em que somente dessa forma os conceitos próprios da vertente preventiva e as suas técnicas, métodos ou materiais, podem ser corretamente compreendidos e aplicados junto dos destinatários. Em função da sua especificidade contribui para a criação de uma identidade própria do MIPP, como é disso prova o dinamismo impresso pela DPPP na vertente formativa com a realização, desde 2014, de vários cursos de formação de formadores MIPP, cursos de atualização de formadores MIPP, cursos de policiamento de

proximidade ou, mais recentemente, os cursos de intervenção policial em menores, isto apenas para referir os de nossa exclusiva iniciativa. Daqui vai sendo evidente uma alteração comportamental cada vez mais favorável à intervenção de cariz preventivo promovida pelo MIPP.

Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Resposta: Com a adoção das orientações de cariz estratégico próprias do modelo integrado de policiamento de proximidade, a PSP alterou a dinâmica dos fluxos comunicacionais, sentindo a necessidade de adotar novas ferramentas mais fluídas e caraterizadoras de outras realidades para além da meramente criminal. São disso exemplo os relatórios elaborados no âmbito das várias operações do Programa Escola Segura, as da Operação Solidariedade Não tem Idade (do Programa Apoio 65 – Idosos em Segurança) que recorrem a indicadores sobretudo de cariz social, as Avaliações de Risco no âmbito da Violência Doméstica, que carecem de avaliações quantificadas, das correspondentes validações e, em muitos casos, de reavaliações, apenas para referir alguns exemplos. Isto obriga a fluxos verticais em ambos os sentidos (ascendente e descendente) que muitas vezes não se esgotam num único envio, para além de fluxos horizontais, quer internos (na PSP) quer externos (com outras entidades).

A comunicação interna manteve os mesmos instrumentos (Diretivas e NEPs), mas de algum modo alterou a forma de transmitir os seus conteúdos. Ao invés de o documento se limitar a expor o objetivo final de cada operação, e existe hoje a preocupação de informar de forma mais consistente os objetivos propostos para cada iniciativa, enquadrando-a na grande estratégia para o tema e, quando necessário, clarificar novos conceitos. Talvez tenhas uma comunicação mais formativa e não apenas informativa. Em complemento a comunicação informal é cada vez mais importante. Grande parte da documentação produzida pelo Departamento de Operações para os Comandos, pelo menos o que é feito pela

DPPP, é objeto de consulta informal anterior a alguns Núcleos de Operações, para obtermos uma avaliação prévia do impacto que as medidas podem ter, por forma a aumentarmos os benefícios e reduzirmos os constrangimentos. É cada vez mais comum existirem períodos experimentais para novas iniciativas, precisamente porque queremos ajustar o melhor possível as prioridades definidas a nível estratégico, àquilo que são as necessidades e constrangimentos operacionais, para no final termos o melhor produto possível a chegar ao cidadão. São disso exemplo os conteúdos das Operações do “Eu faço como diz o FALCO”, os referenciais dos diferentes cursos ministrados ou os indicadores selecionados para as monitorizações feitas na Prevenção Criminal. Para tal houve necessariamente que criar uma linguagem própria como seja a distinção entre prevenção, dissuasão e admoestação, reação e proatividade, ação de sensibilização, visita, contacto individual, acompanhamento, proteção, acolhimento, atendimento, encaminhamento, estabilização, e outros que estão já a ser trabalhados para o futuro como CPTED e vigilância natural, ativação de comportamentos e controlo emocional, comportamentos de espectro ou ansiedade. Todos estes conceitos visam e, simultaneamente são uma consequência, de uma maior interação com a comunidade na qual a PSP está inserida embora, julgo, continue a ser ainda considerada uma entidade externa. Com o tempo certamente que parte destes conceitos mais recentes se tornaram transversais às diferentes valências policiais, como hoje são as ações de sensibilização e a proatividade.

Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Resposta: O modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, enquanto estratégia policial, assume como procedimento indispensável na sua implementação tática a concessão de certo grau de autonomia aos agentes de proximidade. Não obstante ou talvez por causa disso, promove igualmente um forte acompanhamento e supervisão, consumada na estruturação orgânica integrada na diretiva estratégica n.º 10/2006 com a criação do cargo de supervisor

PIPP, complementada por um conjunto de ferramentas de supervisão aplicáveis a diferentes públicos-alvo ou iniciativas de proximidade. Em consonância com esta necessidade de autonomia a PSP tem feito um aposta marcante na formação da primeira linha de intervenção da vertente preventiva, seja no âmbito da violência doméstica, dos menores, da prevenção genérica, interação com comunidades minoritárias, entre outros, evidenciando uma opção pela concessão de bases que assegurem a compreensão dos valores organizacionais relativos ao MIPP.

Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Resposta: É muito importante. O polícia talvez dê maior importância ao bem-estar emocional da comunidade que serve do que a si próprio ou dos seus pares e a instituição não o protege em relação a essa opção, o que deveria ser objeto de reflexão. A integração nos seus quadros de psicólogos mais dispersos pelos diferentes Comandos, complementados por psiquiatras, poderia contribuir para uma melhor sinalização e acompanhamento dos casos mais graves de distúrbios psiquiátricos e eventualmente diminuir o número de suicídios na PSP.

A forma como a PSP integra o conceito “MIPP” não é condizente, em absoluto, com a minha interpretação. Sendo o MIPP um modelo integral, enquanto modelo de policiamento ele abarca todas as valências. Quando utilizamos a sigla MIPP ou o conceito “Proximidade” para nos referirmos à Prevenção Criminal, incorremos no erro de tomar a parte pelo todo. A forma como o polícia atua relativamente à Prevenção Criminal, é um processo dinâmico e contínuo, em permanente adaptação às exigências externas.

Esses valores são incutidos desde o momento de admissão sendo que, pelo que nos é dado a perceber, eventualmente mais na EPP do que no ISCPSI.

A PSP deveria de vender melhor a marca da prevenção ao cliente interno. Opta-se pela referência a prevenção e ainda não está reconhecida uma especialização na área da Prevenção Criminal (como está na Investigação Criminal, Trânsito ou Ordem Pública) e deveria, pois esta valência é a mais visível no quotidiano das comunidades mais carentes de segurança, através da qual a PSP mais se torna

parte integrante da sociedade e, sobretudo, mais faz perdurar os efeitos do seu bom trabalho.

Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Resposta: Ideias para introduzir melhorias na comunicação Interna não faltam; algumas até já foram experimentadas, como é o caso dos fóruns. Mas para a manutenção de cada uma delas são necessários recursos, que escasseiam aqui como em todas as valências.

Apêndice **F**: Grelhas de Análise de Conteúdo

Análise de Conteúdo da Pergunta 1: O que pensa da importância da Comunicação Interna na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP?

Quadro 1: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "O sucesso (ou não) da implementação do MIPP reside fortemente numa adequada comunicação interna."	1.1
	- "A identidade (...) que a aplicação deste modelo exige, necessitam de permanente e eficaz comunicação aos diferentes níveis hierárquicos."	1.2
	- "(...) quadros comportamentais que a aplicação deste modelo exige, necessitam de permanente e eficaz comunicação aos diferentes níveis hierárquicos."	1.3
	- "A aceitação, continuidade e ancoragem das pessoas ao modelo não sobrevive a comunicação ineficiente."	1.4
2	- "(...) a comunicação interna é fundamental na gestão de qualquer projeto, programa e/ou situação."	1.1
	- "Nessa medida a comunicação tem um papel interpretativo que é nuclear para os colaboradores (...). A criação de uma identidade no que diz respeito ao MIPP não foge a esta regra."	1.2
	- "A gestão da comunicação interna contribui para a criação de quadros comportamentais próprios do MIPP (...)"	1.3
	- "O facto das pessoas estarem integradas, informadas e apropriadas dos projetos contribui para a sua ancoragem nestes, logo é fácil perceber a importância da comunicação interna."	1.4
3	- "A gestão da comunicação interna foi fundamental (...)"	1.1
	- "Contribuiu para criar uma identidade própria de proximidade (...)"	1.2
	- "A comunicação interna também contribui para a ancoragem das pessoas ao projecto MIPP (...)"	1.4
4	- "Uma comunicação interna clara e assertiva é fundamental na execução/implementação do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP (...)"	1.1
	- "Em função da sua especificidade contribui para a criação de uma identidade própria do MIPP (...)"	1.2
	- "(...) somente dessa forma os conceitos próprios da vertente preventiva e as suas técnicas, métodos ou materiais, podendo ser corretamente compreendidos e aplicados junto dos destinatários (...)"	1.3

Quadro 2: Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 1 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pergunta 1								
Comunica ção Interna	Importância MIPP	1.1 Importante	X	X	X	X	4	100%
	Impacto MIPP	1.2 Cria identidade	X	X	X	X	4	100%
		1.3 Cria quadros comportamentais	X	X		X	3	75%
		1.4 Ancora as pessoas	X	X	X		3	75%

Análise de Conteúdo da Pergunta 2: A introdução do modelo integrado de policiamento de proximidade na PSP e o seu pressuposto predomínio sobre o modelo tradicional de policiamento, trouxe consequências ao nível da Comunicação Interna na Instituição? Quais?

Quadro 3: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 2

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "O MIPP não alterou significativamente os fluxos comunicacionais."	2.1
	- "A comunicação informal apresentou evoluções em alguns pontos do país com o efectivo empenhado no MIPP a assumir canais informais"	2.6
	- "A linguagem MIPP nunca foi assumida"	2.8
	- "A comunidade nunca foi integrada numa lógica de público interno."	2.10
2	- "Todos os fluxos comunicacionais, desde o ascendente (...) foram potenciados."	2.2
	- "Todos os fluxos comunicacionais, desde (...), descendente, (...) foram potenciados".	2.3
	- "Todos os fluxos comunicacionais, desde (...) horizontal (...) foram potenciados".	2.4
	- "Todos os fluxos comunicacionais, desde (...) o diagonal foram potenciados".	2.5
	- "a importância da comunicação informal é crítica em boa medida para o sucesso da missão da PSP de acordo com o modelo MIPP"	2.6
	- "a sua própria linguagem verbal e não verbal, também o MIPP construiu essa maneira de ser e estar na "proximidade".	2.7
	- "Daí que se possa ler que a comunidade passou também a ser considerada como público interno da parte da instituição"	2.9
3	- "O Fluxo (...) passou a ser também de baixo para cima (...)"	2.2
	- "um maior fluxo de informação (...) entre os Chefes da AOS dos comandos e os Comandantes de esquadra e por sua vez entre os Comandantes de Esquadra e os Chefes e Agentes."	2.3
	- "O fluxo de comunicação horizontal também aumentou (...)"	2.4
	- "Houve também aumento do fluxo diagonal (...)"	2.5
	- "Considero que há uma maior informalidade nos processos de comunicação (...)"	2.6
	- "(...) a comunidade, tornando-a receptora da comunicação interna da organização o que de alguma forma a constitui como público interno."	2.9

4	- “ (...) obriga a fluxos verticais em ambos os sentidos (ascendente (...))”	2.2
	- “(...) obriga a fluxos verticais em ambos os sentidos ((...) descendente) (...)”	2.3
	- “ (...) obriga a fluxos verticais em ambos os sentidos (...) para além de fluxos horizontais (...)”	2.4
	- “ (...) a comunicação informal é cada vez mais importante.”	2.6
	- “ (...) houve necessariamente que criar uma linguagem própria (...)”	2.7
	- “ (...) a comunidade na qual a PSP está inserida embora, julgo, continue a ser ainda considerada uma entidade externa”	2.10

Quadro 4: Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 2 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pergunta 2								
Efeitos Introdução MIPP	Fluxos de Comunicação	2.1 Sem Alteração	X				1	25%
		2.2 Incremento Ascendente		X	X	X	3	75%
		2.3 Incremento Descendente		X	X	X	3	75%
		2.4 Incremento Horizontal		X	X	X	3	75%
		2.5 Incremento Diagonal		X	X			50%
	Comunicação Informal	2.6 Incremento	X	X	X	X	4	100%
	Linguagem MIPP	2.7 Produção		X		X	2	50%
		2.8 Não produção	X				1	25%
	Comunidade	2.9 Público Interno		X	X		2	50%
		2.10 Público Externo	X			X	2	50%

Análise de Conteúdo da Pergunta 3: Existe alguma relação entre a filosofia do modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, que supostamente assenta na resolução de problemas, na discricionariedade e autonomia do elemento policial, com a Comunicação Interna na instituição? Qual?

Quadro 5: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- “ (...) ênfase nas normas e supervisão (...). Uma organização fortemente hierarquizada como a PSP tem dificuldade em lidar com lógicas de responsabilização e discricionariedade horizontal. ” - “A organização parece não dar importância à gestão pela cultura (...)”	3.1 3.4
2	- “ (...) os valores organizacionais plasmados nas atribuições da PSP e no MIPP são hoje mais o foco da atenção da liderança(...) ” - “(...) a gestão pela cultura é importante no que diz respeito á execução do MIPP.”	3.2 3.3
3	- “O Papel das estruturas de comando (...) no policiamento de proximidade tem mais a ver com a transmissão de valores ” - “ terá de se utilizar mais a gestão pela cultura para o elemento interiorizar o projeto de proximidade (...)”	3.2 3.3
4	- O modelo integrado de policiamento de proximidade da PSP, (...) promove igualmente um forte acompanhamento e supervisão (...)” - “(...) a PSP (...) evidenciando uma opção pela concessão de bases que assegurem a compreensão dos valores organizacionais relativos ao MIPP.”	3.1 3.2

Quadro 6: Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 3 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pergunta 3								
Efeitos Discrecionalidade na Comunicação Interna	Papel das Estruturas de Comando	3.1 Ênfase Supervisão	X			X	2	50%
		3.2 Ênfase Transmissão de Valores		X	X	X	3	75%
		3.3 Gere pela Cultura		X	X		3	50%
		3.4. Não Gere pela Cultura	X				1	25%

Análise de Conteúdo da Pergunta 4: Em sua opinião qual a importância da Comunicação Interna no envolvimento do conjunto dos profissionais da PSP, no que diz respeito ao MIPP?

Quadro 7: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- "No seu global a comunicação interna é essencial no envolvimento ao projeto MIPP (...)"	4.1
	- "A organização não garante desde a entrada que os Polícias incorporem efetivamente um mapa interpretativo comum no que diz respeito ao MIPP (...)"	4.2
	- "A organização não tem uma preocupação sistemática de "vender" a marca MIPP ao cliente interno."	4.6
	- "o investimento em meios para o MIPP tem sido praticamente nulo nos últimos anos".	4.8
2	- "É importante por tudo o que já foi dito."	4.1
	- "a PSP tem a preocupação de garantir que o Polícia incorpora um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP(...)."	4.3
	- "a PSP tem a preocupação de garantir que o Polícia incorpora um mapa interpretativo no que diz respeito ao MIPP, tenta continuar essa ação no tempo"	4.4
	- "Julgo que a PSP tem a preocupação de vender a marca MIPP ao cliente interno (...)"	4.7
3	- "(...) foi importante a comunicação interna numa fase inicial (...)"	4.1
	- "No que diz respeito ao esforço da organização no sentido do Polícia incorporar o mapa interpretativo do MIPP (...) os Agentes na fase inicial da sua formação tenham diversos conteúdos relacionados com o policiamento de proximidade"	4.3
	- "No que diz respeito ao esforço da organização no sentido do Polícia incorporar o mapa interpretativo do MIPP (...) os Agentes na fase inicial da sua formação tenham diversos conteúdos relacionados com o policiamento de proximidade, a sua passagem para a vida policial prática, leva a que muitas vezes tenham uma perspetiva mais reativa de ver a atividade policial."	4.5
	- "Há uma preocupação de vender a marca MIPP (...)"	4.7
	- "na gestão de recursos humanos existente na PSP, na distribuição pelas diferentes valências, muitas vezes a patrulha de proximidade acaba por ser um pouco o parente pobre"	4.8

4	- “É muito importante”	4.1
	- “Esses valores são incutidos desde o momento de admissão (...)”	4.3
	- “Esses valores são incutidos desde o momento de admissão (...)”	4.4
	- “A PSP deveria de vender melhor a marca da Prevenção ao cliente interno”.	4.6

Quadro 8: Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 4 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultado (%)
			1	2	3	4		
Pergunta 4								
Comunicação Interna no envolvimento dos profissionais para o MIPP	Importância	4.1 Importância da Comunicação Interna	X	X	X	X	4	100%
	Mapa interpretativo MIPP	4.2 Não há transmissão	X				1	25%
		4.3 há transmissão inicial		X	X	X	3	75%
		4.4 Há continuidade na transmissão		X		X	2	50%
		4.5 Continuidade de transmissão deficiente					1	25%
	Marca MIPP	4.6 Vendida deficientemente	X			X	2	50%
		4.7 Vendida		X	X		2	50%
	Investimento recursos MIPP	4.8 Decréscimo	X		X		2	50%

Análise de Conteúdo da Pergunta 5: Considera que é possível melhorar a Comunicação Interna da PSP no sentido de potenciar a execução do MIPP, indique, em sua opinião, quais as alterações a efetuar?

Quadro 9: Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da pergunta 5

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	- “Existe sempre espaço para melhoria (...)” - “ (...) utilização das redes sociais permitiria potenciar opções de comunicação interna (...)”	5.1 5.2
2	- “ É possível sempre melhorar a comunicação interna.” - “ (...) considerar o que é realmente importante e que canais(l) é que devemos privilegiar em detrimento de todos os restantes(...).”	5.1 5.3
3	- “Eu considero que é sempre possível melhorar (...)” - “ (...) maior coerência (...) da marca MIPP.” - “ (...) novo processo de avaliação do público interno, no âmbito do MIPP (...)” - “ (...) esforço contínuo. Isto não é algo que deva ser feito num ano e depois abandonado (...)” - “A sociedade é complexa e está em permanente evolução e é importante que nós também estejamos internamente preparados para ir acompanhando essa evolução (...)”	5.1 5.4 5.5 5.6 5.7
4	- “ (...) é o caso dos fóruns.”	5.2

Quadro 10: Matriz de análise de conteúdo final da pergunta 5 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
Pergunta 5								
Comunicação Interna Relativa MIPP	Melhorias	5.1. Viabilidade	X	X	X		3	75%
		5.2 Redes sociais/Fóruns	X			X	2	50%
		5.3 Triagem de canais		X			1	25%
		5.4 Maior coerência de marca			X		1	25%
		5.5 Avaliação público interno			X		1	25%
		5.6 Esforço contínuo			X		1	25%
		5.7 Preparar para a mudança			X		1	25%